

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení úrovně angažovanosti zaměstnanců ve vybrané společnosti  
Evaluation of Employee Engagement Level in a Selected Company

Student: Bc. Michaela Hlaváčová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Hlaváčová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Zhodnocení úrovně angažovanosti zaměstnanců ve vybrané společnosti  
Evaluation of Employee Engagement Level in a Selected Company  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teoretická východiska angažovanosti zaměstnanců
4. Charakteristika vybrané společnosti
5. Analýza současné úrovně angažovanosti zaměstnanců
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.  
TRUSS, Catherine, Rick DELBRIDGE, Kerstin ALFES, Amanda SHANTZ a Emma SOANE. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Taylor & Francis, 2014. ISBN 978-0-415-65742-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27. 4. 2018



---

Bc. Michaela Hlaváčová

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za ochotu, trpělivost a odborné rady. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Danielu Kozlovi a všem zaměstnancům společnosti Ing. Daniel Kozel – DK1 za vstřícnost a poskytnutí informací potřebných pro zpracování praktické části této diplomové práce

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování .....	6
3	Teoretická východiska angažovanosti zaměstnanců .....	7
3.1	Angažovanost .....	7
3.1.1	Charakteristické rysy angažovaného zaměstnance.....	7
3.1.2	Význam angažovaných zaměstnanců pro organizaci .....	8
3.1.3	Vývoj konceptu angažovanosti .....	8
3.1.4	Prvky angažovanosti zaměstnanců .....	10
3.2	Motivace .....	11
3.2.1	Druhy pracovní motivace .....	12
3.2.2	Motivační profil.....	12
3.2.3	Teorie motivace zaměřené na obsah .....	13
3.2.4	Teorie zaměřené na proces .....	14
3.2.5	Teorie cíle.....	15
3.2.6	Teorie spravedlnosti .....	15
3.2.7	Teorie XY .....	15
3.3	Oddanost.....	16
3.3.1	Organizační oddanost.....	16
3.3.2	Oddanost a pracovní výkon.....	17
3.4	Občanské chování .....	17
3.5	Pracovní spokojenost.....	17
3.5.1	Podmínky pracovní spokojenosti .....	18
3.5.2	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem .....	18
3.5.3	Pracovní spokojenost a pracovní výkon.....	19
3.6	Modely angažovanosti zaměstnanců .....	19
3.6.1	The Hay Group Engaged Performance Model .....	19
3.6.2	AON Hewitt's Engagement Model .....	21
3.6.3	Mercer's Employee Engagement Model .....	22
3.6.4	CIPD Engagement Model .....	23
3.6.5	IES' Engagement Model .....	24
3.7	Měření angažovanosti.....	24
4	Charakteristika vybrané společnosti .....	25
4.1	Společnost Ing. Daniel Kozel - DK1 .....	25

4.2	Historie společnosti .....	25
4.3	Předmět podnikání .....	25
4.4	Zákazníci .....	26
4.5	Vedení a zaměstnanci společnosti .....	27
5	Analýza současné úrovně angažovanosti zaměstnanců .....	30
5.1	Řízení lidských zdrojů ve společnosti .....	30
5.2	Současný přístup k angažovanosti zaměstnanců .....	30
5.3	Klasifikace technicko - hospodářských a dělnických pozic .....	30
5.4	Pracovní podmínky a prostředí .....	31
5.4.1	Pracovní doba technicko-hospodářských zaměstnanců .....	32
5.4.2	Pracovní doba zaměstnanců dělnických pozic .....	32
5.5	Práce zaměstnanců .....	32
5.6	Komunikace a spolupráce zaměstnanců .....	33
5.7	Vztahy a atmosféra na pracovišti .....	33
5.8	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	34
5.9	Hodnocení zaměstnanců .....	34
5.10	Hmotné odměňování .....	34
5.11	Nehmotné odměňování .....	35
5.12	Dotazníkové šetření .....	36
5.12.1	Struktura dotazníků .....	36
5.12.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	36
5.13	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	54
6	Návrhy a doporučení .....	57
7	Závěr .....	61
	Seznam použité literatury	
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Angažovanost zaměstnanců je v řízení lidských zdrojů považována za moderní přístup, který vznikl koncem 90. let minulého století. V současné době se v rámci tématu angažovanosti setkáváme s celou řadou odlišných přístupů.

Angažovanost v organizačním kontextu, má na jedné straně řadu příznivců, na straně druhé však také mnoho odpůrců. Rozvoj konceptu angažovanosti bývá spojován s dynamickými změnami, kterým čelí svět práce. Za nejvýznamnější lze zmínit globalizaci, rozvoj moderních technologií a neustálé se měnící podmínky. Mnoho společností si začíná uvědomovat, že k tomu, aby byly z dlouhodobého hlediska úspěšné, již nestačí mít pouze spokojené či motivované zaměstnance a lidskému kapitálu je tak věnována stále větší pozornost. Koncept angažovanosti zaměstnanců není v současné době v českých podmínkách rozšířen tak, jako je tomu v zahraničí.

Angažovanost zaměstnanců bývá spojována s pracovním výkonem zaměstnanců a jeho pozitivními dopady na hospodářské výsledky společnosti.

Cílem této práce je zhodnocení úrovně angažovanosti zaměstnanců společnosti Ing. Daniel Kozel – DK1.

Tato diplomová práce se bude skládat ze dvou částí, z části teoretické a praktické. Při zpracování teoretické části bude čerpáno z informací dostupných v české i zahraniční literatuře. Teoretická část bude věnována teoretickým východiskům angažovanosti. Bude objasněn význam angažovanosti zaměstnanců pro společnost a budou vysvětleny souvislosti mezi prvky angažovanosti. Tato kapitola bude zahrnovat také současné modely angažovanosti včetně způsobů měření.

Na teoretickou část bude navazovat část praktická. V úvodu praktické části bude charakterizována společnost Ing. Daniel Kozel – DK1, následovat bude analýza současné úrovně angažovanosti zaměstnanců této společnosti.

V závěrečné části budou předloženy návrhy a doporučení k zvýšení úrovně angažovanosti zaměstnanců. Předložené návrhy a doporučení budou vycházet z výsledků dotazníkového šetření.



## **2 Metodika a metody zpracování**

Při zpracování diplomové práce bude použito několik logických metod. Potřebné informace budou čerpány z odborné literatury, která se daným tématem zabývá a to jak z české, tak i zahraniční literatury, využity budou také zahraniční internetové zdroje. Při zpracování teoretické části bude využito metod dedukce a indukce. Pomocí metody dedukce jsou z obecných definic vyvozovány závěry, které vedou k novým tvrzením, naopak pomocí metody indukce je využíváno při vyvozování obecných definic ze zjištěných faktů. V teoretické části bude použita metoda kompilace. Metodou kompilace jsou shromažďovány doposud dostupné informace o daném tématu. Další metoda, která bude při vypracování diplomové práce použita, bude metoda komparace, která představuje všeobecné srovnání.

Teoretická část diplomové práce bude vypracována jako systematický a logicky navazující celek. Tato skutečnost se projeví v uspořádání jednotlivých kapitol, jejichž cílem je podat komplexní obraz o zkoumané problematice angažovanosti zaměstnanců. Z tohoto důvodu bude využita metoda syntézy. Jednotlivé kapitoly teoretické části se věnují východiskům angažovanosti zaměstnanců a také jednotlivým faktorům, které zaměstnaneckou angažovanost ovlivňují.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na představení dané společnosti, součástí praktické části je také analýza současného přístupu k angažovanosti zaměstnanců. Praktická část bude vycházet z poskytnutých interních materiálů společnosti a také z rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky.

Cílem diplomové práce je zhodnocení úrovně angažovanosti zaměstnanců dané společnosti. K této analýze bude využito také dotazníkového šetření. Výsledky získané dotazníkovým šetřením a analýzou současného přístupu k angažovanosti zaměstnanců budou základem pro předložení následných návrhů a doporučení.

### 3 Teoretická východiska angažovanosti zaměstnanců

Teoretická část této práce je zaměřena na vymezení odborných pojmů vztahujících se k tématu angažovanosti v pracovním prostředí. V této části jsou popsány souvislosti, které předcházely vzniku koncepce angažovanosti. Součástí kapitoly je definování angažovanosti, popsání zdrojů, které podporují angažovanost a v neposlední řadě i charakteristika chování angažovaných zaměstnanců včetně přínosů pro samotnou organizaci.

*„Člověk, který dělá svou práci bez zájmu a jenom z chlebařství, je nešťastný a otrávený člověk. Já rád poslouchám, když někdo mluví s láskou a chutí o svém povolání.“*

*(T. G. Masaryk)*

#### 3.1 Angažovanost

Kahn (1990) popisuje angažovanost zaměstnanců jako *„využívání vlastního já členů organizace v jejich pracovních rolích; ve stavu angažovanosti se lidé při vykonávání svých pracovních rolí zapojují a projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně“* (Armstrong et al., 2015, s. 241).

Macey et al., definují angažovanost jako *„cílevědomost a soustředěnou energii, kterou ostatní vnímají jako osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost jedince směřující k dosahování cílů organizace“* (Armstrong et al., 2015 s. 241).

Schaufeli et al., rozlišují angažovanost zaměstnanců a pracovní angažovanost. První ze zmíněných typů angažovanosti vyjadřuje vztah mezi zaměstnancem a jeho prací a druhá se týká angažovanosti ve vztahu k organizaci (Bakker et al., 2010).

Schaufeli et al., uvádí, že pro pracovní angažovanost jsou příznačné:

- *energie – vysoká úroveň energie a mentální odolnosti při plnění pracovních úkolů,*
- *obětavost – vysoká míra zapojení se do práce doprovázená pocitem nadšení a důležitostí, hrdosti a inspirace,*
- *pohlčení – tedy stav plného zaujetí prací s pocitem nemožnosti se od práce odprostit* (Bakker et al., 2010).

##### 3.1.1 Charakteristické rysy angažovaného zaměstnance

Projevy angažovaného zaměstnance je možné sledovat v jeho chování, např. v přístupu ke své práci, k ostatním spolupracovníkům a jejich práci a také vůči organizaci, ve které pracují.

Armstrong (2009) popisuje chování angažovaných zaměstnanců následovně:

- *mají pozitivní vztah k práci a svému zaměstnání,*
- *věří v organizaci a identifikují se s ní,*
- *aktivně se snaží, aby šly věci lépe,*
- *s ostatními jednají s respektem a pomáhají kolegům efektivněji pracovat,*
- *jsou spolehliví a jdou za hranici požadavků své práce,*
- *vidí širší souvislosti, někdy dokonce i na svůj osobní úkor,*
- *udržují přehled o nejnovějších přístupech a postupech ve svém oboru,*
- *vyhledávají a poskytují příležitosti ke zlepšování výkonu organizace* (Horváthová, 2016, s. 29-30).

### **3.1.2 Význam angažovaných zaměstnanců pro organizaci**

Četné výzkumy prokázaly, že angažovanost zaměstnanců s sebou přináší pro organizace řadu pozitivních efektů. Stairs et al., tvrdí, že vysoká míra angažovanosti se v organizaci projevuje: *„celkově snížením absence a zvýšením stability zaměstnanců, zvýšeným úsilím a produktivitou zaměstnanců, zlepšením kvality a snížením chybovosti, zvýšením prodeje a ziskovosti, zvýšením spokojenosti a loajality zákazníků, rychlejším růstem a vyšší pravděpodobností úspěchu“* (Armstrong et al., 2015, s. 245).

### **3.1.3 Vývoj konceptu angažovanosti**

S pojmem angažovanost se poprvé setkáváme přibližně v 90. letech 20. století prostřednictvím konzultační společnosti Gallup. Angažovanost zaměstnanců je tedy poměrně novým tématem, jehož problematika zasahuje do mnoha vědních disciplín. V současné době neexistuje k definování angažovanosti jednotný přístup. (Horváthová et al., 2016).

Podle výsledků průzkumu *State of the Global Workplace* společnosti Gallup, který byl realizován v 142 zemích světa v období 2009-2010 a 2011-2012, je v celosvětovém měřítku ve své práci angažováno pouze 13% zaměstnanců. Pouze jeden z osmi pracovníků je své práci psychologicky oddaný (NEWS.GALLUP.COM, 2017). Výsledky výzkumu jsou znázorněny v následující tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Angažovanost zaměstnanců celosvětově

	2009-2010	2011-2012
Disangažovaní zaměstnanci	27%	24%
Neangažovaní zaměstnanci	62%	63%
Angažovaní zaměstnanci	11%	13%

Zdroj: GALLUP (2018, online)

Míra angažovanosti zaměstnanců se v různých oblastech světa liší, přehled těchto údajů je upraven v tabulce 3.2.

Tab. 3.2 Angažovanost zaměstnanců dle oblastí

Region	Angažovaní zaměstnanci	Neangažovaní zaměstnanci	Disangažovaní zaměstnanci
USA a Kanada	29%	54%	18%
Austrálie a Nový Zéland	24%	60%	16%
Latinská Amerika	21%	60%	19%
SNS a sousední země	18%	62%	21%
Západní Evropa	14%	66%	20%
Jihovýchodní Asie	12%	73%	14%
Střední a východní Evropa	11%	63%	26%
Středovýchodní a Severní Afrika	10%	55%	35%
Jižní Asie	10%	61%	29%
Subsaharská Afrika	10%	57%	33%
Východní Asie	6%	68%	26%

Zdroj: GALLUP (2018, online)

Tento průzkum poskytl také informace o angažovanosti zaměstnanců týkající se České republiky. Zde se míra angažovaných zaměstnanců pohybovala okolo 8%, neangažovaných zaměstnanců bylo přibližně 62%, disangažovaných okolo 29% (NEWS.GALLUP.COM, 2017).

Vzrůstající zájem o téma angažovanosti lze přisuzovat celé řadě změn. Příklady těchto změn jsou popsány v následující tabulce 3.3

Tab. 3.3 Změny ve světě práce

Tradiční	Moderní
Stabilní organizační prostředí	Neustálá změna
Konstantnost	Různorodost
Celoživotně trvající zaměstnání	Nejisté zaměstnání
Individuální práce	Týmová práce
Horizontální struktura	Vertikální struktura
Externí kontrola a dohled	Sebekontrola a sebeřízení
Závislost na organizaci	Vlastní zodpovědnost
Detailní popis práce	Job Craftig (přizpůsobení práce)
Pevné plány a modely	Neexistence omezení (v čase, místě)
Fyzické požadavky	Mentální a emocionální požadavky
Zkušenosti	Neustálé vzdělávání
Pracovat tvrdě	Pracovat chytře

Zdroj: TRUSS et al., 2014

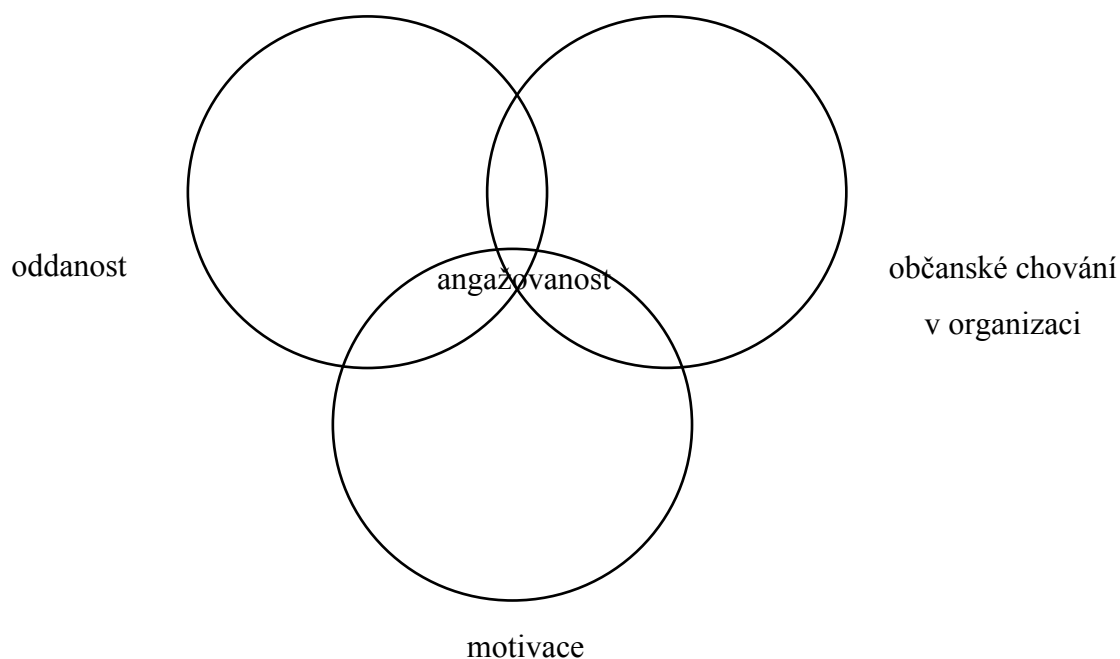
Prevažná část těchto změn, vyžaduje změnu přístupu pracovníků ke své práci, zejména jejich psychologickou adaptaci a zapojení. Lze tedy konstatovat, že chtějí-li být zaměstnanci úspěšní a má-li být zabezpečeno přežití organizace, potřebují pracovníci psychologické schopnosti ke své práci více, než tomu bylo v minulosti (Horváthová et al., 2016).

Hamel (2013) v souvislosti s úspěchem v práci v 21. století, zmiňuje šest důležitých vlastností člověka: vášnivě zaujetí (35%), tvořivost (25%), iniciativnost (20%), rozumové schopnosti (15%), píle (5%) a poslušnost (0%). Autor také vyjadřuje názor, že poslušnost, píle a intelekt se stávají celosvětovými komoditami a vyžaduje-li organizace od svých zaměstnanců pouze tyto tři vlastnosti, je pravděpodobné, že z dlouhodobého časového hlediska nebude úspěšná (Hajzler, 2012).

### 3.1.4 Prvky angažovanosti zaměstnanců

Za nejvýznamnější předpoklady, které mají význam pro angažovanost zaměstnanců, jsou obecně považovány následující tři faktory: motivace, oddanost a občanské chování v organizaci. Jejich vzájemné působení je předpokladem pro existenci a rozvoj angažovanosti v organizaci. Zmíněné složky jsou součástí tzv. modelu angažovanosti, pocházející z *Institute for Employment Studies* viz obr. 3.1 (Armstrong et al., 2015).

Obr. 3.1 Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies



Zdroj: Armstrong et al., 2015, str. 243

### 3.2 Motivace

V pracovním prostředí je motivace spojována s pracovním výkonem zaměstnanců, a proto bývá jedním z mnoha cílů organizace mít nejen kvalifikované, ale také dostatečně motivované zaměstnance.

Motivaci člověka lze vyjádřit jako: „sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem“ (Armstrong et al., 2015, s. 217-218).

Motivace a schopnosti jsou považovány za dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonnosti člověka. Tento vztah je možné vyjádřit následujícím vzorcem 3.1:

$$V = f(M \cdot S) \quad (3.1)$$

V = úroveň výkonu (kvantita i kvalita)

M = úroveň motivace (určuje míru, ve které chce člověk podat výkon)

S = úroveň schopností (dovednosti, vědomosti, znalosti) (Bedrnová et al., 2017).

### 3.2.1 Druhy pracovní motivace

Podle zdrojů motivace, je možné rozlišovat motivaci vnitřní a motivaci vnější. První z nich, tedy motivace vnější (extrinická), je spojována se stimulací, tedy záměrným působením a ovlivňováním vnitřní motivace za pomoci tzv. stimulů (např. zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale rovněž také tresty) (Kociánová, 2010).

Druhým typem motivace je motivace vnitřní (intrinická). Tuto motivaci lze popsat jako motivaci, která vychází z práce samotné. Projevuje se, jestliže lidé považují svou práci za důležitou, zajímavou a podnětnou, disponují-li určitou mírou autonomie a mají-li možnost uplatnit a rozvíjet své znalosti a dovednosti. Tuto motivaci nepodněcují vnější pobídky (Armstrong et al., 2015).

Vnější stimuly mohou mít na motivaci zaměstnanců bezprostřední a výrazný vliv, ale není možné předpokládat jejich dlouhodobý účinek, na rozdíl od vnitřní motivace, která je součástí zaměstnanců a jejich práce a bude mít tak pravděpodobně účinek hlubší a trvalejší (Armstrong, et al., 2015). Dosavadní poznatky dokazují, že pracovní motivace zaměstnanců je ovlivněna v různé míře vzájemným působením obou z nich.

Motivace zaměstnanců v organizaci je ovlivňována také tzv. situačními proměnnými, např. charakterem pracovního úkolu (projevující se zejména v atypičnosti, odborných požadavcích, omezeném čase na provedení úkolu, kooperační složitostí, apod.), dále také sociálním klimatem pracovního týmu (především úroveň mezilidských vztahů, sociálními vnitřními a výkonovými normami, zdali převažuje kooperace nebo soutěžení, facilitačním působením, konflikty, apod.) a v neposlední řadě také osobnosti nadřízeného a jeho stylem řízení či autoritou (Štikar, 2003).

### 3.2.2 Motivační profil

Ve snaze o porozumění motivaci člověka, je vždy třeba brát v potaz jeho motivační profil. Motivační profil se vyznačuje: „*relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti*“ (Štikar al., 2003, str. 107).

Dimenze motivačního profilu mohou být např.:

- *orientace na dosažení úspěchu, orientace na vyhnutí se neúspěchu,*
- *orientace na úspěch, orientace na vlastní činnost (obsah),*
- *situační orientace, perspektivní orientace,*
- *čínorodost, pasivita,*

- *individuální orientace, skupinová orientace,*
- *osobní orientace, prosociální orientace,*
- *orientace na ekonomický prospěch, orientace na morální uspokojení,*
- *zaměření směrem k podniku, zaměření směrem od podniku* (Bedrnová et al., 2017, s. 241).

Identifikování motivačního profilu člověka přispívá nejen k pochopení jeho aktuálního jednání, ale také k predikci jeho následujícího jednání (Štikar et al., 2003).

### **3.2.3 Teorie motivace zaměřené na obsah**

Základem teorií motivace zaměřených na obsah, je tvrzení, že motivace je ovlivněna potřebami. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a vyvolává nerovnováhu. Rovnováha je znovu obnovena, je-li stanoven cíl, který vede k uspokojení dané potřeby a je-li zvoleno chování, jež povede k dosažení cíle a uspokojení této potřeby (Armstrong et al., 2015).

#### **Maslowova hierarchie potřeb**

Hierarchie potřeb A. Maslow je založena na definování pěti hierarchicky uspořádaných složek představujících lidské potřeby. A. Maslow zde zahrnuje základní fyziologické potřeby, potřebu bezpečí, společenské potřeby, potřebu uznání a potřebu seberealizace. Uspokojení potřeby vyšší úrovně předchází uspokojení potřeby nižší úrovně. Uspokojená potřeba přestává být pro člověka motivací. Vývoj v hierarchii však nemusí být přímočarý. Potřeby na nižších úrovních stále existují, avšak jako motivátory dočasně nepůsobí. Lidé se tak k neuspokojeným potřebám vrací (Armstrong et al. 2015).

#### **Alderferova teorie ERG**

Alderferova teorie ERG vychází z teorie motivace autora A. Maslow. V teorii ERG autor rozděluje potřeby do tří základních kategorií: existenční (fyziologické potřeby a potřeba bezpečí, v pracovních podmínkách lze hovořit o mzdě/platu, pracovních a sociálních jistotách), vztahové (potřeba interakce s ostatními lidmi, např. emocionální podpora, úcta či respekt) a růstové (vztahující se k využití schopností člověka, týkají se jeho osobního růstu a rozvoje) (Štikar, 2003).



### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Herzberg svou dvoufaktorovou teorií objasňuje, že pracovní spokojenost či nespokojenost je ovlivňována odlišnými faktory, které rozlišuje na motivační a hygienické. Motivačními faktory mohou být: samotná práce, uznání, úspěch, zodpovědnost, růst či povýšení. Hygienickými faktory mohou být mezilidské vztahy, pracovní podmínky, dozor, bezpečí a plat či firemní politika (Štikar, 2003).

Neexistují-li motivační faktory nebo neexistují-li na dostatečné úrovni, tato skutečnost povede k nespokojenosti zaměstnanců a jejich nízké motivaci k práci a naopak. Jsou-li hygienické faktory na příznivé úrovni, zaměstnanci nevnímají nespokojenost. Jejich motivace však těmito faktory není výrazně ovlivněna (Bedrnová et al. 2017).

### **McClellandova teorie potřeb**

Dle McClellandovy teorie potřeb lidé, kteří mají vysokou potřebu úspěchu, se snaží uplatňovat svou moc, dovednosti, systém kontroly a vyhledávají obtížné úkoly. Mají pozitivní postoj k přejímání osobní odpovědnosti za výsledky a také vyžadují častou zpětnou vazbu ke svému výkonu. Vykazují vysokou míru osobní nezávislosti a zároveň výše hodnotí vlastní úspěšnost v oblasti společenského postavení, majetku a celkového přínosu společnosti.

Arnold (2007) tvrdí, že lidé, u kterých převládá tento typ motivace, vyhledávají úkoly, které se vyznačují tím, že jsou spíše neurčité než zaručující jistý výsledek; obtížné; jsou postavené na osobní, nikoli kolektivní odpovědnosti; mají přiměřenou míru rizika, nikoli příliš nízkou nebo vysokou; vyžadují invenci a zapojení do řešení problémů spíše než dodržování jasných instrukcí; uspokojují touhu uspět, spíše než vyhnout se neúspěchu. Naopak je tomu v případě lidí s nízkou potřebou úspěchu a moci, kteří si vybírají spíše jednoduše splnitelné úkoly tak, aby minimalizovali riskování a vyhnuli se potencionálnímu neúspěchu (Bedrnová et al., 2017).

#### **3.2.4 Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces se zabývají procesy a síly, které ovlivňují motivaci, zejména procesy kognitivními. Tyto procesy spočívají ve vnímání pracovního prostředí a způsobu jejich interpretace (Armstrong et al., 2015).

### **Teorie očekávání (VIE model)**

Vroom (1964) ve své teorii tvrdí, že lidé se chovají záměrně, neboť si uvědomují své cíle i činnosti (Kirovová, 2015).

Model VIE zahrnuje valenci, instrumentalitu a očekávání. Valence představuje hodnotu. Instrumentalita znamená, že udělá-li jedinec jednu věc, povede toto jednání k jiné, expektance značí pravděpodobnost, že vynaložené úsilí jedince bude vést k požadovanému výsledku (Armstrong et al., 2015). Vztah těchto tří faktorů znázorňuje vzorec 3.2:

$$MF = \sum E \times (I \times V) \quad (3.2)$$

MF = intenzita motivace

E = očekávání (*expectation*),

I = instrumentalita (*instrumentality*),

V = valence (*valence*), (Kirovová, 2015).

K motivaci dochází v případě, že existuje jasně vnímaný a využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb (Armstrong et al., 2015).

### 3.2.5 Teorie cíle

Latham et al. (1979) v teorii cíle vychází z předpokladu, že motivace a výkon jedince se zvýší, budou-li stanoveny konkrétní cíle, které by však měly být akceptovatelné, mohou být obtížné, ale zároveň by měly být dosažitelné. Posledním z předpokladů je poskytování zpětné vazby o výkonu (Štikar, 2003).

### 3.2.6 Teorie spravedlnosti

Základem teorie spravedlnosti je sociální srovnávání. Člověk dle této teorie srovnává svůj vklad do práce (intenzitu pracovního úsilí, náročnost práce na schopnosti, odpovědnost, apod.), s vkladem svých spolupracovníků, kteří vykonávají podobnou pracovní činnost a zároveň také svůj výsledek, který mu daná činnost přináší s výsledkem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou práci. Výsledkem může být tedy například peněžní odměna, postup či uznání, možnost zvýšení kvalifikace pracovníka, apod. Případný rozpor pak vyvolává v člověku tendenci k jeho odstranění (Bedrnová et al, 2017).

### 3.2.7 Teorie XY

Autor teorie XY, D. McGregor, rozlišuje chování, resp. přístup pracovníků k práci. První kategorii pracovníků (X) tvoří lidé s vrozenou nechutí práci, leností a k práci je potřeba je nutit. Tento typ pracovníků je dle teorie nesamostatný, vyžadující vedení a kontrolu.

Opakem jsou pracovníci druhé kategorie (Y), představující skupinu lidí, pro které je v práci přirozený výdej fyzické i duševní energie, stejně jako odpovědnost a povinnost (Bedrnová et al., 2017).

### 3.3 Oddanost

Armstrong (2015) tvrdí, že: „*oddanost souvisí s nákloností a loajalitou. Oddanost je spojena s pocity, které v lidech vyvolává jejich organizace*“ (Armstrong et al., 2015, s. 233)

Oddanost lze vyjádřit jako: „*závazek, sounáležitost a spolupatříčnost zaměstnance k organizaci*“ (Bláha, 2013, s. 142).

Cohen (2007) se domnívá, že: „*oddanost se projevuje touhou být členem dané organizace, vynakládat v její prospěch úsilí a rovněž víru a přijetí hodnot a cílů organizace*“ (Bláha, 2013, s. 142).

Angažovanost a oddanost spolu velmi úzce souvisí a ve své podstatě je možné je považovat za totožné. Hlavní rozdíl lze však spatřovat ve skutečnosti, že v oddanosti se jedná spíše o hodnoty organizace, na rozdíl od angažovanosti, která se zabývá spíše emoční stránkou a týká se samotné práce (Horváthová et al., 2016).

#### 3.3.1 Organizační oddanost

Oddanost (*Commitment*) vůči organizaci, tedy organizační oddanost, představuje nový koncept ve vztahu zaměstnanců k organizaci a zaměstnavateli postavený na vnitřní oddanosti zaměstnanců k organizaci. Tato oddanost se projevuje v preferování zájmu organizace před zájmy zaměstnanců (Bláha, 2013).

Macey et al. (2008) uvádějí, že: „*oddanost organizaci je důležitým hlediskem stavu angažovanosti, který se vysvětluje jako pozitivní náklonnost k organizaci a měří se jako ochota vynakládat energii v zájmu organizace, cítit hrdost jako člen organizace a být osobně ztotožněn s organizací*“ (Armstrong, 2015, s. 235).

Oddanost organizaci zahrnuje tři typy oddanosti:

- emocionální oddanost - vyjadřuje míru, do jaké chce být zaměstnanec v organizaci,
- trvalá oddanost – vyznačující se potřebou práce pro organizaci, základem této potřeby je obava ze ztráty výhod v případě odchodu z organizace nebo obtížným získáním práce v jiné organizaci,
- normativní oddanost - znamená míru, do jaké zaměstnanec cítí, že je jeho povinností zůstat v organizaci (Bláha, 2013).

### 3.3.2 Oddanost a pracovní výkon

Přiměřená úroveň oddanosti snižuje pracovní absenci. Jedná se především o absenci, která je ovlivněná rozhodnutím samotného zaměstnance (tzv. dobrovolná nepřítomnost). Emocionální oddanost má pozitivní dopad na pracovní výsledky zaměstnance (Bláha, 2013). Oddanost však nemá přímý vliv na výkon zaměstnance. Je však předpokladem, že vysoká míra oddanosti může vést k svědomitému a zodpovědnému plnění pracovních činností a je spojena s úmyslem zaměstnance zůstat v organizaci. Další pozitivní dopady se mohou projevit v nižší potřebě dozoru či vyšší míře dobrovolného úsilí (Armstrong et al., 2015).

### 3.4 Občanské chování

Občanské chování (*Organizational Citizenship Behaviour, OCB*) v organizaci je charakterizováno jako: „*chování, které podporuje efektivní fungování organizace, ale není součástí pracovních požadavků*“ (Bláha, 2013, s. 147).

„*Jako příklad občanského chování můžeme považovat např. vzájemnou pomoc v týmech, snaha vyhnout se zbytečným konfliktům, dobrovolné převzetí dalších pracovních aktivit, apod.*“ (Bláha, 2013, s. 147).

Oregan (1988) občanské chování vyjadřuje jako: „*...chování zaměstnanců, které přesahuje rámec stanovených povinností a podporuje efektivnost organizace. Jedná se o chování dobrovolné, které není přímo oceňované prostřednictvím formálního systému odměňování*“ (Armstrong et al., 2015, s. 243).

Little et al. (2006) tvrdí, že: „*občanské chování v organizaci je výsledkem postoje, souvisejícího se spokojeností s prací a s oddaností organizaci*“ (Armstrong et al., 2015, s. 243).

### 3.5 Pracovní spokojenost

Locke (1976) charakterizoval spokojenost s prací jako: „*příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z ocenění něčí práce a pracovních zkušeností*“

Pracovní spokojenost nebo nespokojenost se významným způsobem odráží na celkové kvalitě života každého člověka a v širším kontextu má značný vliv na jeho fyzické i psychické zdraví. Pracovní spokojenost či nespokojenost v pracovní činnosti může být sledována po tzv. objektivní stránce, pro kterou jsou charakteristické projevy ve výkonnosti, efektivitě a kvalitě pracovních činností a dále pak po subjektivní stránce, která je popisována jako vnímání spokojenosti související s hodnotovou orientací, aspirací a očekáváními v souvislosti

s vykonávanou činností. Objektivní i subjektivní stránky jsou vzájemně v úzkém vztahu, přítomnost jedné, vždy nutně neznamená také přítomnost druhé (Štikar, 2003).

### **3.5.1 Podmínky pracovní spokojenosti**

Mezi zdroje pracovní spokojenosti zaměstnanců patří:

- obsah a charakter práce – spokojenost v profesích, ve kterých zaměstnanci mají podmínky pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení,
- mzdové ohodnocení – zaměstnanci hodnotí spíše než samotnou mzdu mzdové relace mezi spolupracovníky,
- pracovní perspektivy – v kontextu současných možností uplatnění, které mohou na zaměstnance působit jak negativně, tak i pozitivně,
- vedoucí pracovník – ovlivňuje spokojenost zaměstnanců stylem řízení, podílí se na utváření pracovního klimatu; negativně vnímáno bývá obvykle autokratické vedení, nerozhodnost, nespravedlivé jednání, hrubost nebo nedůslednost, pozitivně naopak náročnost, rozhodnost, sociální citlivost a spravedlnost,
- organizace práce – často souvisí s nespokojeností zaměstnanců, neboť je zaměstnanci vnímána jako nezávislá (vnější) veličina,
- fyzické podmínky práce – nespokojenost se projevuje v případě v nepříznivého či škodlivého pracovního prostředí,
- úroveň péče o zaměstnance (Pauknerová, 2012).

### **3.5.2 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem**

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (*work-life balance*) je označováno dosažení rovnováhy mezi aktivitami v práci i mimo ni (tato rovnováha se může týkat např. zvládání rodičovských povinností, ale i jiných činností a zájmů). Tento stav je předpokladem pro to, aby zaměstnanci mohli splnit nároky, které jsou na ně kladeny v zaměstnání i v soukromém životě. Ve společnostech, které jsou si vědomy přínosu tohoto přístupu a zavedou potřebná opatření, je možné očekávat zvýšení morálky, snížení úrovně stresu či absence svých zaměstnanců, což se může zároveň projevit i zvýšenou angažovaností zaměstnanců (Armstrong et al., 2015).

### 3.5.3 Pracovní spokojenost a pracovní výkon

Z výše uvedeného by bylo na místě očekávat, že spokojenost zaměstnanců povede ke zvýšenému pracovnímu úsilí zaměstnanců. Četné výzkumy zkoumající vliv pracovní spokojenosti na pracovní výkon však dokazují, že pouhá spokojenost s prací nemusí vždy vést automaticky k zvýšení pracovního výkonu, který bývá často ovlivněn také mnoha jinými proměnnými. (Horváthová et al., 2016).

### 3.6 Modely angažovanosti zaměstnanců

Pro to, aby ve společnosti mohla angažovanost zaměstnanců fungovat žádoucím způsobem, je nutné se seznámit se složkami, které na angažovanost zaměstnanců působí. Odborná literatura uvádí několik modelů, které jednotlivé složky objasňují.

#### 3.6.1 The Hay Group Engaged Performance Model

Koncem 90. let 20. století byl poradenskou společností Hay Group vytvořen model angažovaného výkonu *The Hay Group Engaged Performance Model*. Tento model představuje celkem šest skupin faktorů, jejichž splnění podporuje výkon a angažovanost pracovníků.

#### Hmotné odměny (*Tangible Rewards*)

- Konkurenceschopná mzda/plat (*Competitive Pay*) – časová (základní) mzda/plat, úkolová mzda/plat, smluvní mzda/plat,
- Dobré zaměstnanecké výhody (*Good Benefits*) – složky odměny poskytované nad rámec peněžní odměny,
- Pobídky k vyššímu výkonu (*Incentives for Higher Performance*) - výkonnostní odměny, mohou se vztahovat k výkonu jednotlivce, týmu nebo celé organizaci,
- Potenciál vlastnictví (*Ownership Potential*) – akciové opční plány, zaměstnanecké akcie, akcie zdarma, přímý nákup akcií, apod., tyto formy vlastnictví mají pozitivní dopad na výkon zaměstnanců, neboť se mohou podílet na jejich splnění,
- Udělování uznání/ocenění (*Recognition Awards*) – poděkování zaměstnancům, např. pověření speciálními úkoly, prezentace výsledků vrcholovému managementu,
- Spravedlnost odměňování (*Fairness of Reward*) – interní i externí spravedlnost mezd, výkonová spravedlnost mezd.

### **Kvalita práce (*Quality of Work*)**

- Vnímání hodnoty práce (*Perception of the Value of Work*) – spočívá ve vnímání práce zaměstnanci, zda je jejich práce smysluplná, hodnotná a oceňovaná a také to, jak jsou nadřízení schopni ocenit jejich výkon,
- Podnětnost/zajímavost (*Challenge/Interest*) – podnětná a zajímavá práce, ve které lidé mohou využít schopnosti, dovednosti, možnost rozhodnout o pracovních postupech, načasování i zdrojích,
- Příležitost k úspěchu (*Achievement*) – potřeba dosáhnout úspěchu,
- Svoboda a autonomie (*Freedom & Autonomy*) – pracovní prostředí umožňující určitou míru svobody a autonomie,
- Pracovní zátěž (*Workload*) – přiměřená pracovní zátěž na organismus bez negativního vlivu na zdraví zaměstnance,
- Kvalita pracovních vztahů (*Quality of Work Relationships*) – kvalita vedení vedoucího, kvalita vztahů mezi spolupracovníky.

### **Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem (*Work/Life Balance*)**

- Příznivé a podporující okolí (*Supportive Environment*) – styl vedení, organizační kultura, využívání silných stránek zaměstnanců, individuální přístup k potřebám zaměstnanců, rychle řešení případných negativních jevů (diskriminace, bullying, apod.),
- Uznání potřeb životního cyklu/flexibilita (*Recognition of Life Cycle Needs/Flexibility*) – rovnováha mezi zaměstnáním, povinnostmi a zájmy zaměstnanců a zaměstnavatele v souvislosti s využíváním např. pružné pracovní doby, práce doma, částečného úvazků, sdíleného pracovního místa apod.,
- Jistota příjmu (*Security of Income*) – jistota příjmu i zaměstnání,
- Sociální pomoc a podpora (*Social Environment*) – aktivity na i mimo pracoviště; obědy, výlety, různé akce vedoucí k posílení vztahů.

### **Inspirace a hodnoty (*Inspiration and Values*)**

- Kvalita vedení (*Quality of Leadership*) – styl a chování vedení vůči zaměstnancům,
- Hodnoty a chování organizace (*Organizational Values and Behaviors*) – vize, hodnoty organizace,
- Pověst organizace (*Reputation of Organization*) – výsledky, kvalitní výrobky a služby, etické jednání,

- Sdílení rizika (*Risk Sharing*) – přiměřená úroveň rizika spojeného se zodpovědností a rozhodováním nebo s důsledky inovací a kreativního přístupu,
- Uznání (*Recognition*) – schopnost dávat najevo dobře odvedenou práci, splnění cílů formou pochvaly, udělení titulu, apod.,
- Komunikace (*Communication*) – kvalita komunikace, transparentnost a otevřenost, možnost zaměstnanců vyjadřovat se k záležitostem, podílet se na rozhodování,

#### **Příznivé, možnosti poskytující prostředí (*Enabling Environment*)**

- Fyzické prostředí (*Physical Environment*) – příznivě organizované pracoviště,
- Nástroje a vybavení (*Tool and Equipment*) – moderní nástroje a vybavení, které usnadní a urychlí práci zaměstnanců,
- Vzdělávání pro práci - současné postavení (*Job Training for Current Position*) – přístup k odbornému vzdělávání (nový software, time management, motivace, apod.), zaměstnanci bývá vnímána jako významná forma nehmotné odměny,
- Informace a procesy (*Information and Processes*) – informační podpora důležitá k výkonu práce i její kvality,
- Bezpečnost/osobní jistota (*Safety/Personal Security*) – vyloučení rizik a nebezpečí spojených s výkonem práce.

#### **Budoucí růst a příležitosti (*Future Growth and Opportunity*)**

- Vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce (*Learning and Development Beyond Current Job*) – umožňuje zaměstnancům rozvíjet nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje a připravovat je tak na budoucí náročnější úkoly,
- Příležitost k postupu v kariéře (*Career Advancement Opportunities*) – příležitost k realizaci potenciálu zaměstnanců, rozvoji kariéry,
- Zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba (*Performance Improvement and Feedback*) – řízení pracovního výkonu, propojení činnosti vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení a odměňování (Horváthová et al., 2016).

### **3.6.2 AON Hewitt's Engagement Model**

Tento model byl představen ve studii *2011 Trends in Global Employee Engagement* a zabývá se šesti skupinami faktorů vedoucích k růstu výkonu a angažovanosti zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří:



- celkové odměny (*Total Rewards*) – mzda/plat, benefity, pověst společnosti, uznání,
- praktiky organizace (*Company Practices*) – komunikace, diverzita a začlenění, podporující prostředí, řízení pracovního výkonu, orientace na zákazníka, inovace, řízení talentů a personální zajištění
- kvalita života (*Quality of Life*) – jistota zaměstnání, bezpečnost práce, rovnováha pracovního a osobního života, vedení,
- práce (*Work*) – zplnomocnění/autonomie, pracovní úkoly, pocit zapojení,
- lidé (*People*) – úroveň spolupráce, úroveň kontroly,
- příležitosti (*Opportunities*) – příležitosti pro rozvoj kariéry, pro získání a rozvoj znalostí a dovedností (Horváthová, et al, 2016).

V souvislosti s angažovaností je dle této společnosti nutno splnit také tři další faktory definující míru, do jaké pracovníci hovoří pozitivně o organizaci se svými spolupracovníky, zákazníky či potencionálními zákazníky, tzv. Říkat (*Say*); mají pocit sounáležitosti a touhu být součástí dané organizace – tzv. Zůstat (*Stay*); vykazují značnou míru motivace a úsilí k dosahování úspěchu ve svém zaměstnání a organizaci, tzv. Usilovat (*Strive*).

V roce 2014 společnost představila upravený model *The AON Hewitt Employee Engagement Model*, který se od původního modelu odlišoval úpravou názvů faktorů angažovanosti: praktiky organizace (*Company Practices*), základy (*The Basic*), práce (*The Work*), značka (*Brand*), vůdcovství (*Leadership*) a výkon (*Performance*) i jejich strukturou, byl doplněn o položku obchodní výsledky (*Business Outcomes*). Těch je dosahováno působením faktorů angažovanosti a jejich vlivem tak dochází k vyšší úrovni angažovanosti zaměstnanců. Obsah jednotlivých faktorů angažovanosti se však od původního modelu nezměnil (Horváthová et al., 2016).

### 3.6.3 Mercer's Employee Engagement Model

Prostřednictvím celosvětových průzkumů *What's Working* využívajících více než 125 otázek rozdělených do 13 dimenzí: pracovní postupy, kvalita a zaměření na zákazníka, benefity, komunikace, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, jistota zaměstnání, kariérní růst, týmová práce a kooperace, etika a integrita, přímý nadřazený, řízení výkonnosti, odměňování, leadership a vzdělávání a rozvoj. Tato poradenská společnost došla k výsledkům, jejichž smyslem bylo definování faktorů podílejících se na nejvyšší úrovni angažovanosti zaměstnanců. Výzkumem bylo prokázáno, že odpovědi na následující otázky lze považovat za nejdůležitější předpoklady angažovanosti zaměstnanců: cítím silný pocit oddanosti a jsem hrdý na to, že pracuji pro tuto organizaci; ostatním bych tuto organizaci

doporučil („dobré místo pro práci“); nezvažují možnost opustit tuto organizaci v následujících 12 měsících a jsem ochoten jít „nad rámec“ své práce, aby tato organizace byla úspěšná. Tento výzkum vymezil čtyři faktory angažovanosti:

- samotná práce – zahrnující příležitosti k rozvoji, uskutečnění tohoto faktoru v reálných podmínkách,
- důvěra v leadership – jednání nadřízených v souladu deklarovanými hodnotami, alokace zdrojů,
- odměny a uznání – interně a externě spravedlivá a konkurenceschopná mzda/plat,
- komunikace – komunikace probíhá řádně a včas směrem od vrcholového managementu (Horváthová et al., 2016).

#### **3.6.4 CIPD Engagement Model**

Společnost CIPD realizovala v letech 2009 a 2010 výzkum *Shaping the Future: Engagement for Sustainable Organization Performance*. Na základě výsledků tvrdí, že zaměstnanci mohou být angažovaní na různých úrovních a různými aspekty práce či organizace:

- organizace – sdílení hodnot zaměstnanci; jasné vymezení cílů organizace; uplatňované postupy organizace poskytují možnost oddaným pracovníkům vytvářet konkurenční výhodu; zaměstnanci mají pocit zabezpečování finanční, rozvojové či profesní odměny; účel organizace a její vliv na společnost; senior manažeři jsou příkladem v chování a jednání,
- lidé – zabezpečování komunikace manažery; komunikace probíhá otevřeně a upřímně prostřednictvím dialogu a porozumění; pozitivní vztahy mezi spolupracovníky,
- práce – pružné pracovní role, možnost pracovat nad rámec svých povinností; zaměstnanci jsou iniciátoři nápadů, které se mohou projevit ve zlepšení kvality služeb; zaměstnanci sdílejí hodnoty a normy své profese i celé organizace; zaměstnanci jsou zaměřeni na výsledky a úspěchy; zaměstnanci cítí zodpovědnost za rozhodnutí podílejících se poskytování služeb zákazníkům; zaměstnanci se obvykle identifikují se svou podnikatelskou jednotkou než s celou organizací,
- budoucnost – příležitost pro rozvoj osobní rozvoj i kariéru zaměstnanců (Horváthová et al., 2016).

### 3.6.5 IES' Engagement Model

Základy angažovanosti zaměstnanců podle výzkumu společnosti IES v *IES' Engagement Modelu* představuje předpoklady pro existenci angažovanosti zaměstnanců: zaměstnanci jsou zapojení do rozhodování, manažeři naslouchají zaměstnancům, je jim umožněno rozvíjet svou práci, příznivé prostředí pro sdělování dobrých nápadů, příležitost pro vyjádření názorů zaměstnanců, senior manažeři dávají najevo zaměstnancům, že si jejich práce váží, zájem zaměstnavatele o rovnováhu pracovního a soukromého života, stejně jako zdraví zaměstnanců (Horváthová et al., 2016).

### 3.7 Měření angažovanosti

Vzhledem k přínosům, které angažovanost zaměstnanců představuje, by mělo být v zájmu samotné organizace angažovanost měřit, vyhodnocovat, a na základě zjištěných výsledků zavádět příslušná opatření.

Měření angažovanosti je nejčastěji prováděno prostřednictvím sociologických nebo sociálně psychologických výzkumů a průzkumů motivovanosti či angažovanosti, které jsou založeny na zodpovězení předem stanovených a cílených otázkách. Obvykle bývají využívány dotazníky společností Gallup, Mercer, Towers Watson, Aon Hewitt, CIPD, Dell, Caterpillar a UWES. K měření angažovanosti zaměstnanců jako doplňkové metody bývá využíváno také analýzy dokumentů, pozorování nebo experimentů. (Horváthová et al., 2016).

### Shrnutí teoretické části

Pochopení teoretických východisek, kterým byla věnována předchozí kapitola, je nezbytné pro analýzu angažovanosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, jež bude následovat v praktické části této práce. Z výzkumů, které byly součástí této kapitoly, je patrné, že angažovanost je v prostředí organizací novým tématem a v současné době na angažovanost zaměstnanců neexistuje jednotný pohled. Z teoretických východisek dále také vyplývá, že na angažovanost zaměstnanců je potřeba nahlížet komplexně, neboť, jak bylo v této kapitole zmíněno, angažovanost zaměstnanců bývá determinována mnoha proměnnými, které spolu velmi úzce souvisí. V kapitole byly uvedeny příklady chování angažovaných zaměstnanců a přínosy angažovaných zaměstnanců. V rámci teoretické části této práce jsme se také seznámili s existujícími modely angažovanosti a měřením angažovanosti.

## **4 Charakteristika vybrané společnosti**

Tato se zabývá charakterizováním společnosti Ing. Daniel Kozel – DK1. Je zde zmíněna historie společnosti, předmět podnikání, zákazníci a informace o vedení společnosti. Popsána je dále také struktura zaměstnanců z hlediska délky zaměstnání u dané společnosti, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání.

### **4.1 Společnost Ing. Daniel Kozel - DK1**

Společnost Ing. Daniel Kozel – DK1 sídlí v Kravařích u Opavy a na trhu působí již od roku 1991. Majitelem společnosti je pan Ing. Daniel Kozel. Roční obrát společnosti dosahuje přibližně 110 mil. Kč. Motto společnosti zní: „Postavíme Vám domov“ (*Interní materiály společnosti, 2018*). Motto představuje přístup majitele a zaměstnanců společnosti vůči svým zákazníkům a je založeno na konceptu, že pouze s kvalitním projektem je možné realizovat kvalitní stavbu vedoucí ke spokojenosti zákazníka a zdůrazňuje myšlenku, že nestačí pouze dům postavit, ale je potřeba mu dát také smysl.

### **4.2 Historie společnosti**

Společnost se ve svých začátcích věnovala nejprve projekci staveb a inženýringu. Postupem času se firma začala rozvíjet, následovaly malé projekty rodinných domů, plynofikace a nakonec i realizace velkých staveb. Svou činnost roku 1998 rozšířila (jako první v regionu) o ekologickou recyklaci stavebních odpadů a sutí. V roce 2007 společnost také otevřela prodejnu stavebnin v nedaleké obci Bolatice. Od roku 2006 společnost provozuje vlastní e-shop.

### **4.3 Předmět podnikání**

V současné době se společnost věnuje především projekci a realizaci rodinných domů, navržených jako nízkoenergetické stavby s nízkými provozními náklady, minimální údržbou, vysokou životností, nadčasovou a zároveň praktickou dispozicí a také rekonstrukcím a modernizacím rodinných domů, bytové i občanské výstavbě.

Společnost si zakládá na individuálním přístupu k zákazníkovi. Zákazníci si mohou vybrat stavby z typových autorských návrhů nebo na základě návrhu dle vlastních představ. Společnost nabízí komplexní řešení, tzv. „na klíč“, které zahrnuje zajištění veškerých souvisejících činností jako např. vyřízení povolení stavby, autorský a technický dozor, odborné poradenství či zajištění kolaudace. Společnost se subdodavateli spolupracuje pouze

minimálně. Většinu řemesel zajišťuje vlastními, vysoce kvalifikovanými zaměstnanci a nese tak za výsledek zodpovědnost.

Postup spolupráce při realizaci stavby probíhá ve čtyřech etapách. První etapa se týká konzultace, studie a hrubého odhadu nákladů, v druhé je vytvořena projektová dokumentace, vyřízen souhlas stavebního úřadu se stavbou a vypracuje se rozpočet. Třetí etapa zahrnuje realizaci stavby, zkolaudování a samotné předání stavby zákazníkovi. Poslední etapa se týká provozního a pozáručního servisu.

Mezi další činnosti, kterými se společnost zabývá, patří prodej stavebnin (široká nabídka stavebního materiálu např. pro izolaci, fasády, sádkartonové systémy, stavební chemie, nářadí, atd.), prodej kameniva a paliva, ekologická recyklace stavebních odpadů a sutí, služby dopravy a mechanizace (zajišťování zemních prací, k dispozici jsou nákladní auta s hydraulickou rukou, manipulační vozíky, kontejnery, pojízdné dílny, stroje na zemní práci, apod., včetně možnosti pronájmu).

#### 4.4 Zákazníci

Mezi významné zákazníky společnosti patří:

- **Novostavby** – KAAPA CNC s.r.o., Výrobní hala tiskárny GRAFICO, Výrobní areál Krby Šimeček a Přístavba areálu Krby Šimeček (Bolatice), Výrobní areál Armast (Bolatice), Výrobní areál DAJPP, s.r.o. (Bolatice), rodinné domy (cca 150), Textilní galanterie Stoklasa (Kravaře),
- **Rekonstrukce** – LANEX a.s., administrativní a sociální budova Balakom, a.s. (Opava – Komárov), EVI a.s. – energetika Vítkovice (Ostrava – Vítkovice), sociální zařízení Základní školy v Bolaticích, I. a II. etapa, podlahy Římsko-katolického kostela v Bolaticích, chráněná dílna Charity Opava (Velké Hoštice), administrativní a sociální budova STS Kravaře (Kravaře u Opavy), sídlo firmy GM projekt, a.s. – historická budova, rodinné domy (cca 20),
- **Fasády** – Kulturní dům ve Štěpánkovicích, nemocnice Med Centrum (Nový Jičín), víceúčelová sportovní hala Buly Aréna v Kravařích,
- **Sádkartony, vestavby** – velkosklad barev Balakom a.s. (Opava – Komárov), Globus Hypermarket (Opava), Bingo Tempo nakladatelství Mladá Fronta (Ostrava),
- **Interiéry** – Česká spořitelna a.s. – odd. úvěrů (Opava), kanceláře Balakom a.s. (Opava – Komárov),

- **Projekce** – Průmyslová zóna – infrastruktura (Bolatice), Obytná zóna (Bolatice), výrobní areál firmy Šimeček (Bolatice), Isotra a.s. – nástrojárna (Opava).

Některé stavby realizované společností DK1 byly přihlášeny do soutěže Stavba roku.

#### 4.5 Vedení a zaměstnanci společnosti

##### Vedení společnosti

Vedení společnosti je zastoupeno majitelem, panem Ing. Daniel Kozlem, který se zabývá zejména strategickými cíli společnosti, řízením a výběrem zaměstnanců, know-how a technologiemi. Vedení společnosti prosazuje fungování společnosti na základě motto: *„Prosperující a expandující firma dosahující vyšších než stanovených cílů v souladu s trvale udržitelným rozvojem světa“ (Interní materiály společnosti, 2018).*

##### Zaměstnanci

V současné době je ve společnosti zaměstnáno celkem 61 interních zaměstnanců, z toho 48 mužů a 13 žen. Na THP pozicích je zaměstnáno 18 zaměstnanců, 43 zaměstnanců pracuje v dělnických pozicích. Činnost společnosti probíhá v 6 střediscích. Hlavní činností správního střediska je účetnictví, personalistika a interní a externí komunikace. Mezi činnostmi střediska projekce patří zpracování projektové dokumentace, inženýring, studie a propagace. Středisko obchodu se zaměřuje na prodej a marketing. V rámci střediska realizace je zajišťována příprava, tvorba rozpočtů, realizace a servis. Středisko recyklace se zabývá činnostmi spojenými s externí recyklací, středisko dopravy pak externí dopravou a mechanizací. Pracovní pozice jsou upraveny následovně, podrobnější informace, jsou uvedeny v organizační struktuře viz Příloha č. 1:

- výkonný ředitel / vedoucí dopravy / dispečink-doprava (1),
- **středisko správní:** vedoucí správy/finance (1), personalista/mzdová účetní (1), účetní /administrativní pracovník (1), asistentka / recepční (1), grafik / pracovník příjmu zakázek (1),
- **středisko projekce:** vedoucí projekce (1), projektant (1),
- **středisko obchodu:** vedoucí obchodu/maloobchodní prodejce/referent nákupu/správa e-shopu (1); vedoucí obchodu/maloobchodní prodejce/ obchodní zástupce (1), maloobchodní prodejci (2); skladníci (3),
- **středisko realizace:** vedoucí realizace/výroby (1), vedoucí přípravy (1), mistři (3), pracovníci montáží (3), sádrokartonáři (3), manuální pracovníci (19), strojníci (2),

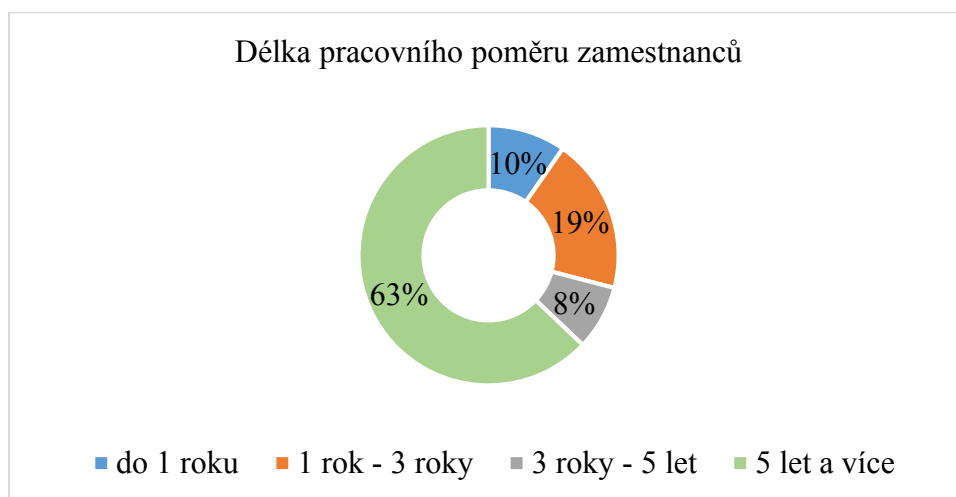
zámečníci (2), servis stavby / dispečink / doprava (1), údržba (2), rozpočtář (1),  
přípravář (2),

- **středisko recyklace:** vedoucí recyklačního střediska/prodejce (1), strojník (1),
- **středisko dopravy:** administrativa/dispečink/doprava (1), řidiči (3).

### Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru

Níže uvedený graf č. 4.1 znázorňuje rozdělení zaměstnanců na základě délky jejich pracovního poměru u této společnosti. Z uvedeného grafu je patrné, že nejvýrazněji je zastoupena skupina zaměstnanců s délkou pracovního poměru trvajícím déle než 5 let (63%) a poté skupina zaměstnanců s délkou pracovního poměru od 1 roku do 3 let (19%).

*Graf 4.1 Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru*

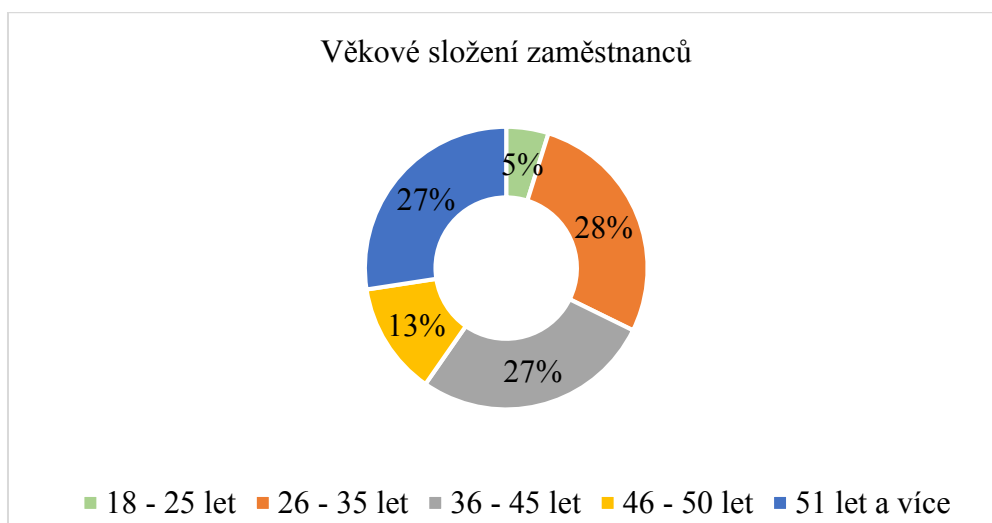


*Zdroj: Interní materiály – vlastní zpracování*

### Struktura zaměstnanců dle věku

Co se týče věkového složení zaměstnanců zkoumané společnosti, informace o věkovém zastoupení, podává graf 4.2. Přibližně stejně velké skupiny tvoří zaměstnanci ve věku 26 – 35 let (28%), 51 let a více (27%), 36 - 45 let (27%) a 46-50 let (13%). Nejnižší zastoupení má skupina zaměstnanců ve věku 18 – 25 let (5%).

Graf 4.2 Struktura zaměstnanců dle věku

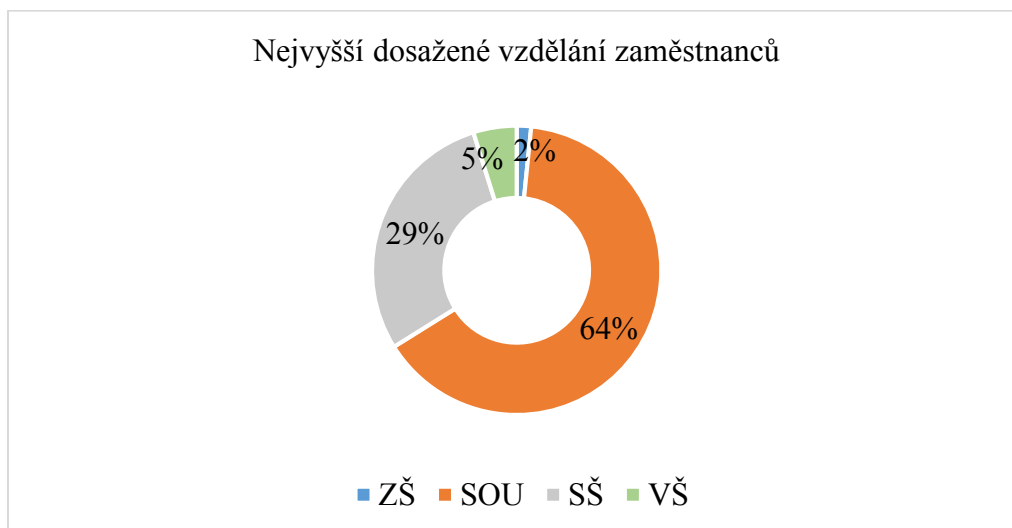


Zdroj: Interní materiály - vlastní zpracování

### Struktura zaměstnanců dle vzdělání

Následující graf 4.3 znázorňuje poměr nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců z celkového počtu 62 zaměstnanců pracujících u společnosti. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se SOU (64%), dále zaměstnanci, kteří absolvovali SŠ (29%), VŠ (5%) a zaměstnanci se základním vzděláním (2%).

Graf 4.3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: Interní materiály – vlastní zpracování



## **5 Analýza současné úrovně angažovanosti zaměstnanců**

V této části práce je provedena analýza současné úrovně angažovanosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Součástí této analýzy je popis přístupu k řízení lidských zdrojů v dané společnosti včetně současného přístupu ke konceptu angažovanosti.

### **5.1 Řízení lidských zdrojů ve společnosti**

Řízení lidských zdrojů ve společnosti je v kompetenci majitele (vedení) společnosti a vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů, kteří se zabývají analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců, jejich vzděláváním a rozvojem, motivací a péčí a dále hodnocením a odměňováním. Pracovnice na pozici personalistky je ve společnosti zaměstnána zároveň jako mzdová účetní a její funkce v řízení lidských zdrojů spočívá spíše v podpoře a administraci uvedených činností.

### **5.2 Současný přístup k angažovanosti zaměstnanců**

Z rozhovoru s majitelem společnosti a vedoucími pracovníky oddělení vyplývá, že angažovanost zaměstnanců považují za pozitivní, snaží se ji u zaměstnanců podporovat a rozvíjet. Uvědomují si rostoucí význam angažovanosti a z hlediska budoucího fungování společnosti ji považují za rozhodující.

K angažovanosti zaměstnanců je ve společnosti v současné době přistupováno spíše intuitivně a koncept angažovanosti není formálně definován. Společnost využívala k získání informací o úrovni spokojenosti a motivace zaměstnanců vlastní dotazníky. Z níže uvedených výsledků je zřejmé, že v dotazníku byly použity také otázky, u nichž je možné vysledovat spojitost s angažovaností. Z výsledků dotazníkového šetření konaného v roce 2016, jehož návratnost činila 84%, vyplynulo, že 92% dotázaných zaměstnanců má v úmyslu v následujících letech ve společnosti zůstat, 90% zaměstnanců je ochotno se dále vzdělávat a rozvíjet a 77% zaměstnanců se do své práce těší.

### **5.3 Klasifikace technicko - hospodářských a dělnických pozic**

Zaměstnanců v technicko – hospodářských pozicích je ve společnosti zaměstnáno 18, z toho 12 žen a 6 mužů. Jako technicko – hospodářské pozice jsou klasifikovány následující pozice: výkonný ředitel, vedoucí správy, personalistka / mzdová účetní, účetní, recepční/asistentka, grafik, administrativní pracovník, vedoucí projekce, projektant, vedoucí realizace, vedoucí přípravy, rozpočtář, připraváři, mistři, administrativní pracovník střediska dopravy a

referent nákupu. Společnost zaměstnává 43 zaměstnanců na dělnických pozicích, z toho 1 ženu a 42 mužů. Mezi dělnické pozice patří: maloobchodní prodejci, skladníci, pracovníci montáže, sádrokartonáři, ostatní dělníci, strojníci, pracovník servisu stavby, údržbář, zámečníci, prodejce střediska recyklace a řidiči.

#### **5.4 Pracovní podmínky a prostředí**

Sídlo společnosti spolu s ostatními budovami jsou součástí areálu společnosti. Převážná část kancelářských prostor technicko - hospodářských pracovníků se nachází v hlavní budově. Výjimkou jsou kanceláře zaměstnanců střediska dopravy, recyklace a mistrů, které její součástí nejsou. Prostředí společnosti působí upraveně a organizovaně. Prostory hlavní budovy jsou vzdušně a moderně zařízeny jednoduchým a účelně navrženým nábytkem. Kanceláře pracovníků jsou umístěny jak v přízemí, tak i v prvním patře budovy, jsou světlé a dostatečně prostorné. Zaměstnanci mají stále pracovní místo, které je obvykle vybaveno osobním počítačem či notebookem a dalším příslušenstvím, služebním mobilním telefonem.

Zaměstnanci jsou na pracovištích organizováni v souladu s organizační strukturou. K stravování mohou zaměstnanci využívat společnou kuchyňku a prostory, ve kterých je umístěn jídelní stůl. K firemním poradám a obchodním jednáním je k dispozici zasedací místnost.

Pracovní prostředí zaměstnanců dělnických pozic, je z důvodu odlišné pracovní náplně zaměstnanců, různé. Práce prodejců probíhá v prostorách prodejny, která je součástí přízemí hlavní budovy společnosti. Prodejci ke své práci využívají dvě pracoviště (pokladny) s osobním počítačem a pokladním zařízením, obdobně je vybaveno také např. pracoviště prodejců střediska recyklace a dopravy a skladníků. Pracovištěm strojníků, pracovníka servisu stavby, údržbáře a zámečníků se nachází v dílně. Zde je těmto zaměstnancům k dispozici potřebné nářadí a vybavení, které pro svou pracovní činnost využívají. Pracovníci montáží, sádrokartonáři a ostatní dělníci se nachází většinu pracovní doby na stavbách.

Zaměstnancům dělnických pozic jsou k dispozici také šatny se sociálním zařízením. V souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., na základě kterého má zaměstnavatel povinnost zajišťovat zaměstnancům osobní ochranné prostředky, pracovní oděvy a obuv, mycí, čistící a dezinfekční ochranné nápoje, jsou zaměstnancům ve společnosti tyto prostředky, pracovní oděvy a obuv poskytovány v nadstandardní kvalitě.

Zaměstnanci ke své práci dále využívají služební osobní a užitková vozidla.

#### **5.4.1 Pracovní doba technicko-hospodářských zaměstnanců**

Pracovní doba technicko – hospodářských zaměstnanců je stanovena od pondělí do pátku v celkové délce 40h týdně. Pokud to charakter pracovního místa umožňuje, mohou zaměstnanci částečně využívat možnosti práce z domu (tzv. home-office) či flexibilního začátku pracovní doby. V případě flexibilního začátku pracovní doby, by však zaměstnanci měli být na pracovišti mezi 9h a 14h. V souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. je zaměstnancům umožněna po 4,5h práce přestávka na občerstvení a odpočinek v délce trvání 45 min.

#### **5.4.2 Pracovní doba zaměstnanců dělnických pozic**

Pracovní doba zaměstnanců dělnických pozic je stanovena od pondělí do pátku v celkové délce 40h týdně. Zaměstnanci dělnických pozic mohou, obdobně jako zaměstnanci technicko - hospodářských pozic, využívat flexibilní začátek pracovní doby. V závislosti na množství práce může dojít k situaci, kdy je potřeba, aby pracovníci pracovali také o víkendech, popř. svátcích. Pracovní doba prodejcům střediska obchodu a střediska recyklace je pevně stanovena. V sezóně (1. duben – 30. říjen) začíná v pracovní dny v 6:30h a končí v 17:00h. Mimo sezonu (1. listopad – 31. březen) začíná v 6:30h a končí v 16:30h. O víkendu (sobota) během sezóny je stanoven začátek pracovní doby prodejců v 7:30h a konec v 11:30h, mimo sezónu je pracovní doba prodejců začíná v 8:00h a končí v 11:00h. V souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. je zaměstnancům umožněna po 4,5h práce přestávka na občerstvení a odpočinek v délce trvání 45 min.

#### **5.5 Práce zaměstnanců**

Zaměstnanci společnosti jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, společnost však využívá také zaměstnaneckých poměrů ve formě zkrácených úvazků. Tento druh pracovního úvazku je ve společnosti využívám především při zaměstnávání studentů či zaměstnanců v důchodu.

Některé z pracovních pozic jsou kumulativního charakteru. Jedná se o případy, kdy zaměstnanec zastává více než jednu pracovní pozici.

Náplň práce zaměstnanců je stanovena v jejich pracovní smlouvě. Z důvodu lepší orientace a přehlednosti byly vytvořeny vnitropodnikové směrnice, které jsou zaměstnancům k dispozici. Součástí těchto směrnic je např. popis práce každého zaměstnance, jeho zařazení, popis pracovního místa a očekávaný výsledek jeho práce, výčet osobnostních i odborných

požadavků, které jsou od zaměstnance požadovány. Ve směrnících jsou upraveny vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, které vychází z organizační struktury společnosti.

## **5.6 Komunikace a spolupráce zaměstnanců**

Interní komunikace ve společnosti probíhá několika způsoby. Zaměstnanci využívají k interní komunikaci softwarový komunikační systém, tzv. firemní portál. Tento systém byl navržen společností na základě individuálních potřeb. Firemní portál zabezpečuje přenos informací důležitých k návaznosti podnikových činností, zaměstnancům i vedení společnosti podává aktuální přehled např. o průběhu realizovaných zakázek apod.

Zaměstnanci ke komunikaci dále využívají podnikový server a ekonomický informační systém, který slouží také k externí komunikaci.

Komunikace probíhá také prostřednictvím e-mailů, telefonu či osobní návštěvy.

Ve společnosti jsou uskutečňovány pravidelné porady. Tyto porady se týkají zejména střediska projekce a realizace a konají se zpravidla jednou týdně. Porada celé společnosti, na níž jsou prezentovány výsledky společnosti a které se účastní všichni zaměstnanci, se koná jednou ročně.

K 15. dni v měsíci vychází pravidelně firemní časopis, v němž má vedení společnosti a každé z oddělení prostor, aby informovalo o aktuálním dění ve společnosti. Časopis neslouží jen k informování zaměstnanců, ale má také zábavný charakter.

## **5.7 Vztahy a atmosféra na pracovišti**

Vedení společnosti se snaží o otevřenou komunikaci a přátelské vztahy. Pro tyto účely jsou mimo jiné organizovány různé sportovní či společenské události, jako je např. badmintonový turnaj, bowling, akce pro rodiny s dětmi či každoroční firemní vánoční večírek. Uvedené aktivity jsou hrazeny z finančních prostředků společnosti.

Zaměstnanci dostávají od majitele společnosti k narozeninám dárek, např. ve formě dárkového poukazu či finanční odměny. Podobně je tomu i v případě životních událostí zaměstnanců, jako je např. svatba, narození dítěte či odchod zaměstnance do důchodu. Oslavy narozenin v rámci kolektivu či společné akce mimo pracovní dobu jsou pak také předmětem domluvy zaměstnanců.

## **5.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vedení společnosti pokládá zvyšování úrovně odborných znalostí a dovedností zaměstnanců pro úspěšné fungování společnosti za klíčové. Mimo zákonem stanovená školení jako jsou školení BOZP, školení požární ochrany, školení řidičů apod., je ve společnosti preferováno vzdělávání zaměstnanců založené na dohodě se zaměstnanci.

Kromě vzdělávání na pracovišti, je k profesnímu vzdělávání zaměstnanců využíváno také vzdělávacích aktivit mimo pracoviště, především externích odborných školení. Návrhy na tato školení v rámci dělnických pozic předkládají vedoucí pracovníci oddělení, mistři, v rámci technicko-hospodářských pozic personalistka/mzdová účetní. Společnost svým zaměstnancům nabízí také možnost pro doplnění vzdělání např. formou dálkového studia.

## **5.9 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení výkonu zaměstnanců v minulých letech probíhalo formou krátkých individuálních rozhovorů mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Tyto pohovory se konaly jednou ročně a jejich součástí byl také hodnotící formulář, který obsahoval předem stanovená kritéria. Celkový výsledek sloužil jako podklad k odměňování zaměstnanců. V současné době tyto hodnotící rozhovory již nejsou využívány a je upřednostňováno neformální hodnocení zaměstnanců realizované dle potřeby.

Odměňování zaměstnanců je plně v kompetenci vedení společnosti. K odměňování zaměstnanců podávají vedení společnosti informace vedoucí zaměstnanci oddělení, vedení společnosti poté rozhoduje o výši odměny.

## **5.10 Hmotné odměňování**

Systém hmotného odměňování technicko – hospodářských zaměstnanců i zaměstnanců dělnických pozic je obdobný.

Hmotné odměňování zaměstnanců je složeno z fixní a pohyblivé složky mzdy. Fixní složka mzdy se stanovuje na základě zařazení zaměstnance s ohledem do příslušné tarifní třídy s ohledem na druh práce uvedený v pracovní smlouvě zaměstnance. Smyslem pohyblivé složky mzdy je jednak motivování zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu a dále také snaha o zainteresování zaměstnanců na hospodárném chodu společnosti. Celková mzda zaměstnance je následující:

- a) Základní hodinová mzda dle zařazení do tarifních tříd + osobní ohodnocení,
- b) Pohyblivá částka závislá na hospodaření střediska + pohyblivá částka závislá na hospodaření celé společnosti (vyplaceny čtvrtletně).

### **Mzdové příplatky**

Dle zákona č. 262/2006 Sb. jsou zaměstnancům vyplaceny následující příplatky ke mzdě.

- Práce přesčas: 25% průměrného výdělku
- Práce o víkendech: 50% průměrného výdělku
- Práce ve svátky: 100% průměrného výdělku

Mzda je splatná k 15. dni následujícího měsíce a zaměstnancům je vyplacena v hotovosti či převodním příkazem na bankovní účet.

### **5.11 Nehmotné odměňování**

K zvyšování loajality zaměstnanců vůči společnosti je využíváno mimo hmotné odměňování také systému zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody vychází z plošného systému odměňování. Tento systém funguje na základě principu poskytování výhod všem zaměstnancům, kteří si mohou vybrat, zda tyto výhody využijí či nikoli. Na výhody, které společnost poskytuje, mají nárok všichni zaměstnanci, bez ohledu na pracovní pozici, oddělení či délku pracovního poměru u společnosti.

Nejvýznamnějšími zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí, jsou např.:

- příspěvek na stravování ve výši 44%,
- zaměstnanecké slevy (přenosných na rodinné příslušníky) ve výši 15% na zboží a služby společnosti s možností využití splátek,
- při odběru většího množství materiálu možnost sjednání individuální ceny,
- výhodný mobilní tarif pro rodinné příslušníky,
- příspěvek na životní připojištění,
- osobní finanční půjčky,
- odškodnění pracovního úrazu (doplatek do průměru mzdy)
- možnost využití firemního rekreačního zařízení,
- dárky k Mikuláši pro děti do 15 let,
- doprava firemními vozidly do zaměstnání pro zaměstnance dělnických pozic zdarma.

## **5.12 Dotazníkové šetření**

Pro účel této dotazníkového šetření této diplomové práce, byly použity tvrzení uvedené v odborné literatuře, především tvrzení dotazníku společnosti Gallup a dotazníku společnosti CIPD.

### **5.12.1 Struktura dotazníků**

Dotazník byl tvořen 2 identifikačními otázkami (pohlaví, délka pracovního poměru u dané společnosti) a 14 tvrzeními, u nichž zaměstnanci byli požádáni, aby zvolili jednu z následujících odpovědí: ano, spíše ano, ne, spíše ne. V dotazníku bylo zahrnuto také 5 tvrzení, u kterých zaměstnanci byli vyzváni, aby v případě nesouhlasu s daným tvrzením uvedli důvod své odpovědi. Dotazníkové šetření bylo realizováno 23. 3. – 29. 3. 2018. Dotazník byl distribuován 61 zaměstnancům a jeho návratnost činila přibližně 83%.

### **5.12.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Pro srozumitelnou interpretaci výsledků dotazníkového šetření byl použit MS Excel. Získané výsledky byly zpracovány do grafů a tabulek. Součástí interpretace jsou tabulky s přehledem absolutních a relativních četností odpovědí. Grafické zpracování výsledků je uvedeno vždy u každého z výroků, které byly součástí dotazníkového šetření.

### **Tvrzení č. 1: Podmínky, které pro svou práci mám, mi vyhovují:**

Tvrzení č. 1, bylo zaměřeno na zjištění spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami. Vyjádřili-li zaměstnanci se stávajícími podmínkami nespokojenost, byli požádáni také o vysvětlení důvodu své odpovědi, který mohli zvolit z následujících možností:

- Uvítala / uvítal bych jiné vybavení, např. (uved'te),
- Neodpovídající stav zařízení / náradí, které ke své práci používám,
- Špatná dodávka materiálu,
- Časová tíseň,
- Přetíženost úkoly,
- Příliš dlouhá práce bez přestávky,
- Nerovnoměrné rozložení práce,
- Jiné (uved'te).

Většina zaměstnanců společnosti je se svými pracovními podmínkami spokojena a hodnotí je kladně, neboť (50%) zaměstnanců zvolilo odpověď ano, 18 (36%) zaměstnanců spíše ano, 5 zaměstnanců (10%) vybralo odpověď spíše ne a 2 (4%) zaměstnanci odpověď ne. V případě záporné odpovědi byly uvedeny jako důvody této odpovědi špatný stav zařízení (1) či náradí a časová tíseň (1).

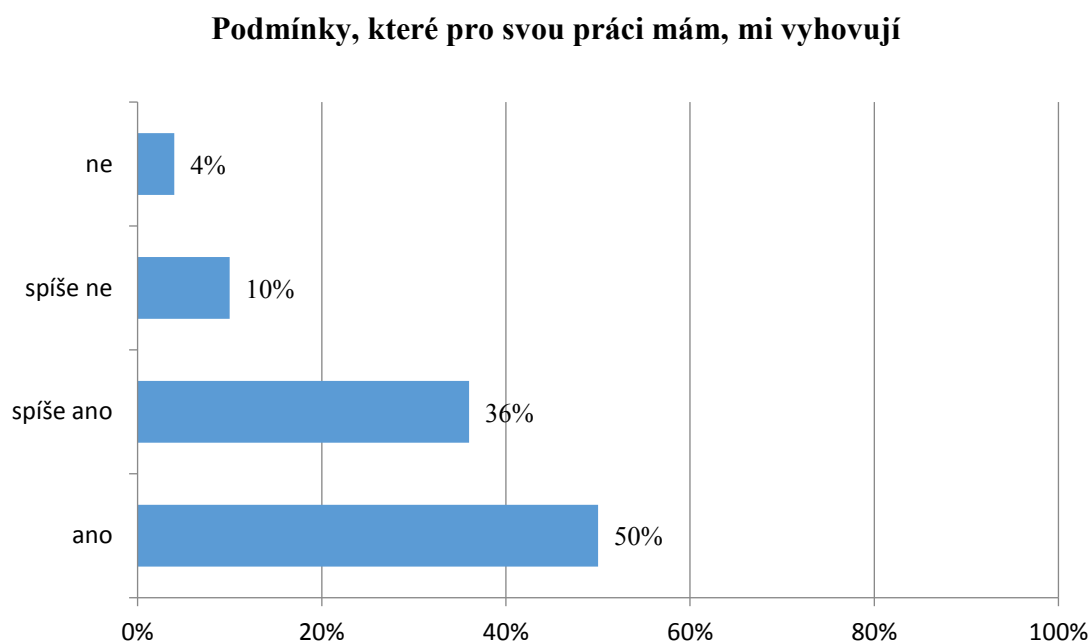
*Tab. 5.1*

	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Podíl odpovědí v %</b>
<b>ano</b>	25	50%
<b>spíše ano</b>	18	36%
<b>spíše ne</b>	5	10%
<b>ne</b>	2	4%
<b>Σ</b>	50	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování*



Graf č. 5.1



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **Tvrzení č. 2: Dosahuji rovnováhy mezi svým pracovním a mimopracovním životem**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většině pracovníků se daří dosahovat rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Odpověď ano, zvolilo 18 (36%) zaměstnanců, 21 zaměstnanců (42%) vybralo odpověď spíše ano, 7 (14%) zaměstnanců odpověď spíše ne a 4 (8%) zaměstnanci uvedli možnost ne.

V případě, že zaměstnanci uvedli odpověď ne, byli požádáni o uvedení důvodu této odpovědi. U tohoto tvrzení mohli důvod odpovědi vybrat z následujících odpovědí:

- Vysoká míra fyzické zátěže v zaměstnání,
- Vysoká míra psychické zátěže v zaměstnání,
- Nevyhovuje mi rozvržení mé pracovní doby,
- Přesčasy,
- Jiné (uved'te).

Důvodem záporných odpovědí u tohoto tvrzení byla nejčastěji vysoká míra psychické zátěže v zaměstnání (3) či nevyhovující rozvržení pracovní doby (1).

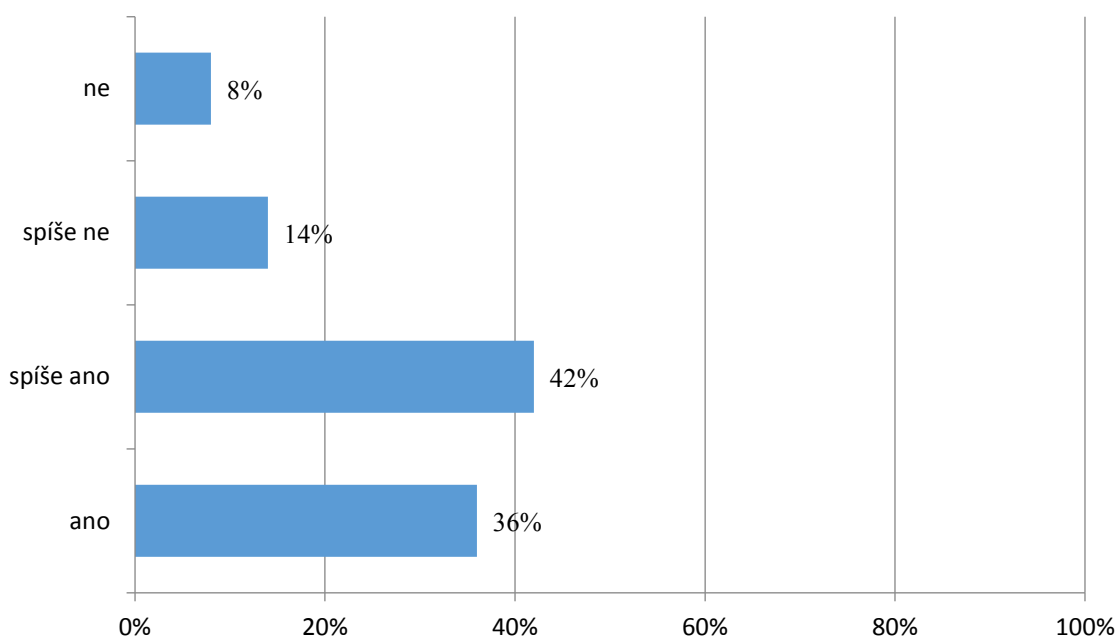
Tab. 5.2

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %
<b>ano</b>	18	36%
<b>spíše ano</b>	21	42%
<b>spíše ne</b>	7	14%
<b>ne</b>	4	8%
<b>Σ</b>	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.2

**Dosahuji rovnováhy mezi mým pracovním a mimopracovním životem**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Tvrzení č. 3: Svou práci považuji za podnětnou a zajímavou

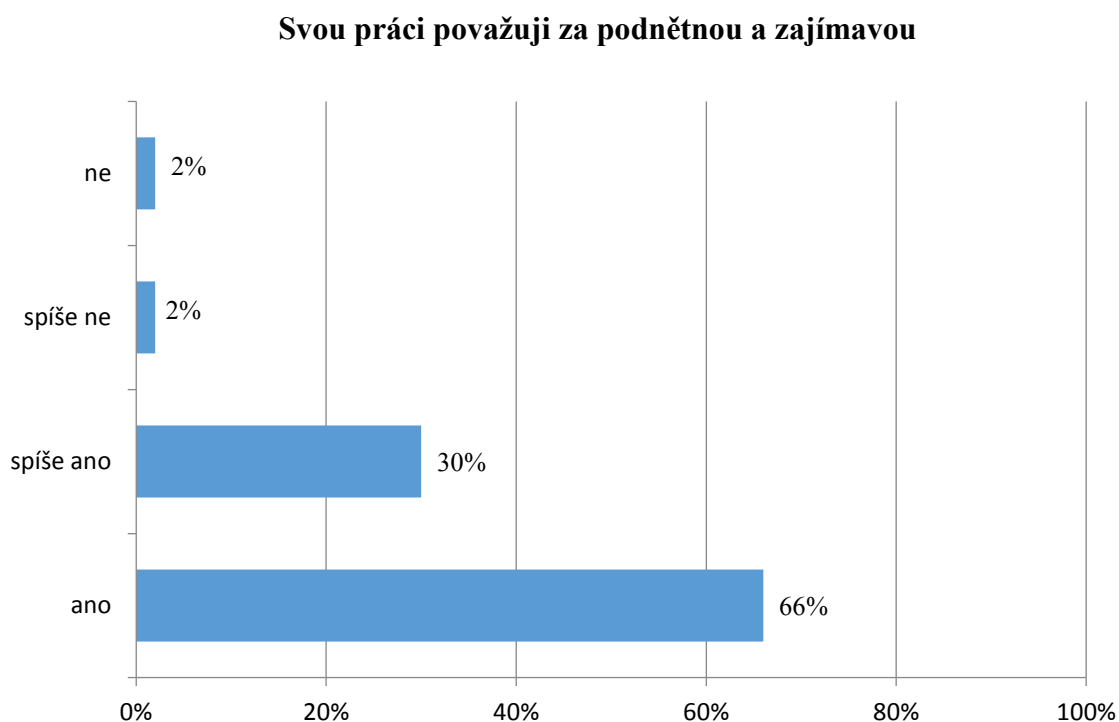
Za pozitivní výsledek lze považovat výsledek u tvrzení č. 3, které se zabývalo tím, zda zaměstnanci vnímají svou práci jako podnětnou a zajímavou. Tabulka 5.3 ukazuje, že jednoznačně ano odpovědělo 33 (66%) zaměstnanců, spíše ano 15 (30%) zaměstnanců. Odpověď spíše ne uvedl 1 zaměstnanec (2%), stejně tomu bylo také v případě odpovědi ne.

Tab. 5.3

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %
<b>ano</b>	33	66%
<b>spíše ano</b>	15	30%
<b>spíše ne</b>	1	2%
<b>ne</b>	1	2%
<b>Σ</b>	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.3



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Tvrzení č. 4: Při plnění mých pracovních úkolů je mi dána určitá míra nezávislosti**

U tvrzení č. 4 byla nejčastější odpovědí odpověď ano, kterou zvolilo 23 zaměstnanců (46%), spíše ano odpovědělo 18 (36%) zaměstnanců, s tvrzením nesouhlasilo 8 (16%) z dotazovaných zaměstnanců a přiklonilo se k odpovědi spíše ne a 1 (2%) zaměstnanec odpověděl ne.

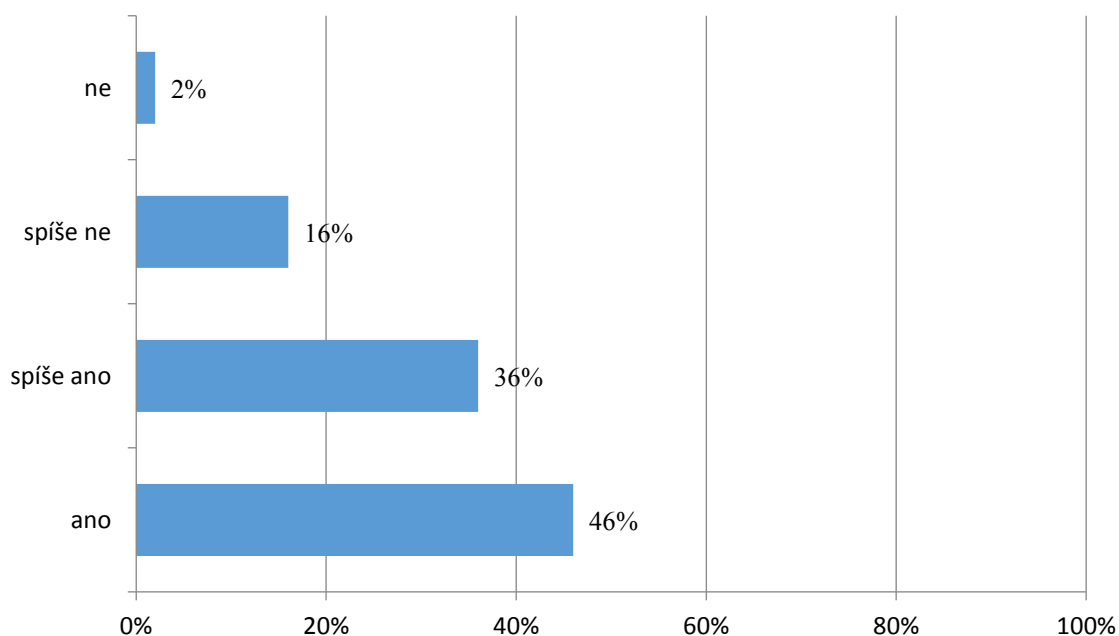
*Tab. 5.4*

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %
<b>ano</b>	23	46%
<b>spíše ano</b>	18	36%
<b>spíše ne</b>	8	16%
<b>ne</b>	1	2%
<b>Σ</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Graf č. 5.4*

#### **Při plnění mých pracovních úkolů je mi dána určitá míra nezávislosti**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Tvrzení č. 5: Ví, co se ode mě v práci očekává**

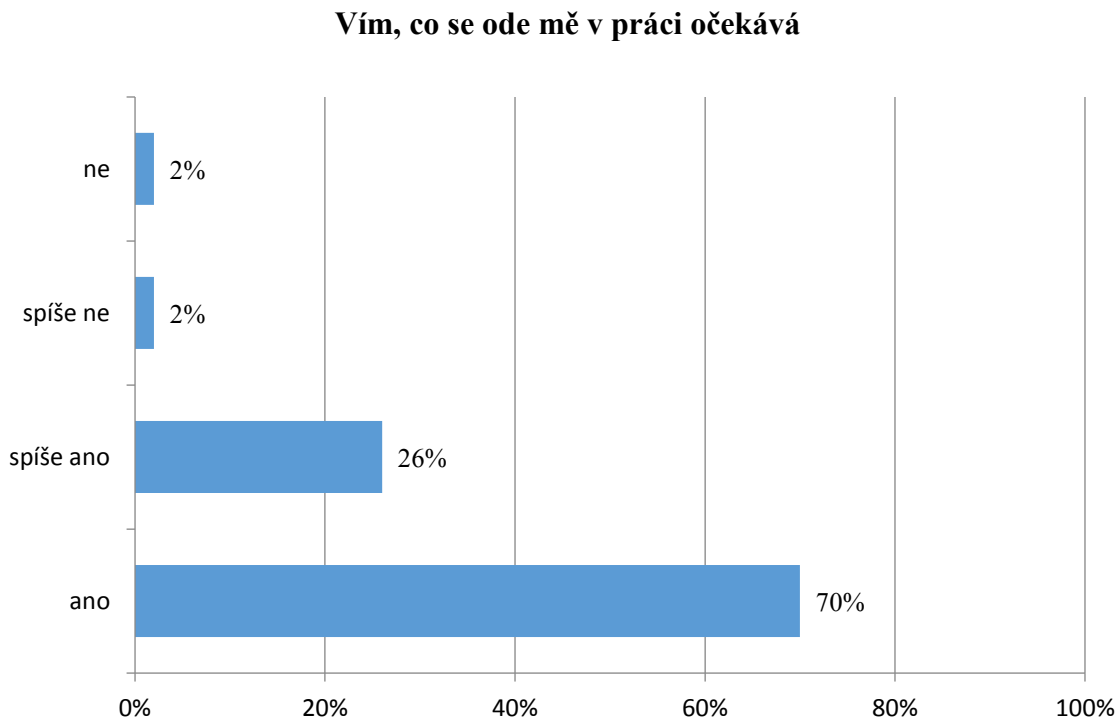
Na tvrzení, které se zaměřovalo na zjištění skutečnosti, zda zaměstnanci ví, co se od nich v práci očekává, odpověděla drtivá většina kladně, 35 (70%) zaměstnanců odpovědělo ano, 13 (26%) zaměstnanců spíše ano, 1 (2%) zaměstnanec uvedl odpověď spíše ne a 1 (2%) ne.

*Tab. 5.5*

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %
<b>ano</b>	35	70%
<b>spíše ano</b>	13	26%
<b>spíše ne</b>	1	2%
<b>ne</b>	1	2%
<b>Σ</b>	50	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Graf č. 5.5*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Tvrzení č. 6: Mám dostatek informací, které ke své práci potřebuji**

Tvrzení č. 6 se zaměřovalo na komunikaci a spolupráci. Jestliže zaměstnanci vybrali odpověď ne, měli uvést, z jakého důvodu se pro uvedení nesouhlasu rozhodli. Vybrat mohli z nabídky odpovědí:

- Nedostatečná komunikace ze strany mých kolegů,
- Nedostatečná komunikace mého přímého nadřízeného,
- Jiné (uveďte).

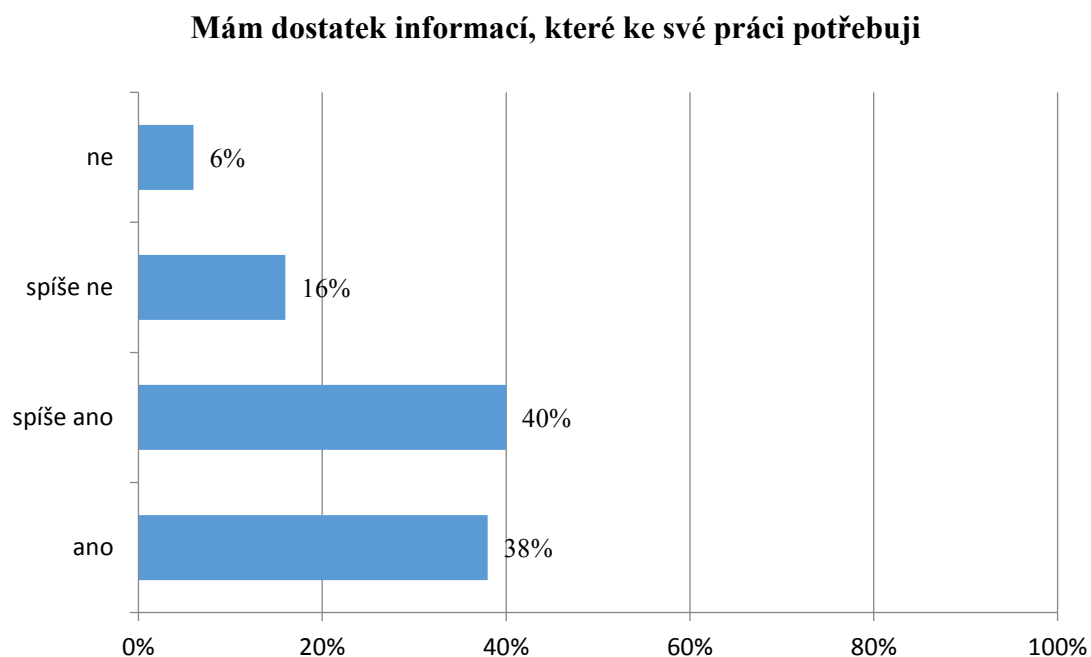
Na toto tvrzení odpovědělo 19 (38%) zaměstnanců ano, 20 (40%) spíše ano, odpověď spíše ne uvedlo 8 (16%) zaměstnanců a 3 (6%) odpověděli ne. Důvody, proč zaměstnanci u tvrzení č. 6 zvolili odpověď ne, byly: nedostatečná komunikace ze strany mých kolegů (2) a nedostatečná komunikace mého přímého nadřízeného (1).

*Tab. 5.6*

	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Podíl odpovědí v %</b>
<b>ano</b>	19	38%
<b>spíše ano</b>	20	40%
<b>spíše ne</b>	8	16%
<b>ne</b>	3	6%
<b>Σ</b>	50	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf 5.6



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **Tvrzení č. 7: Mám pocit, že můj názor je považován za důležitý**

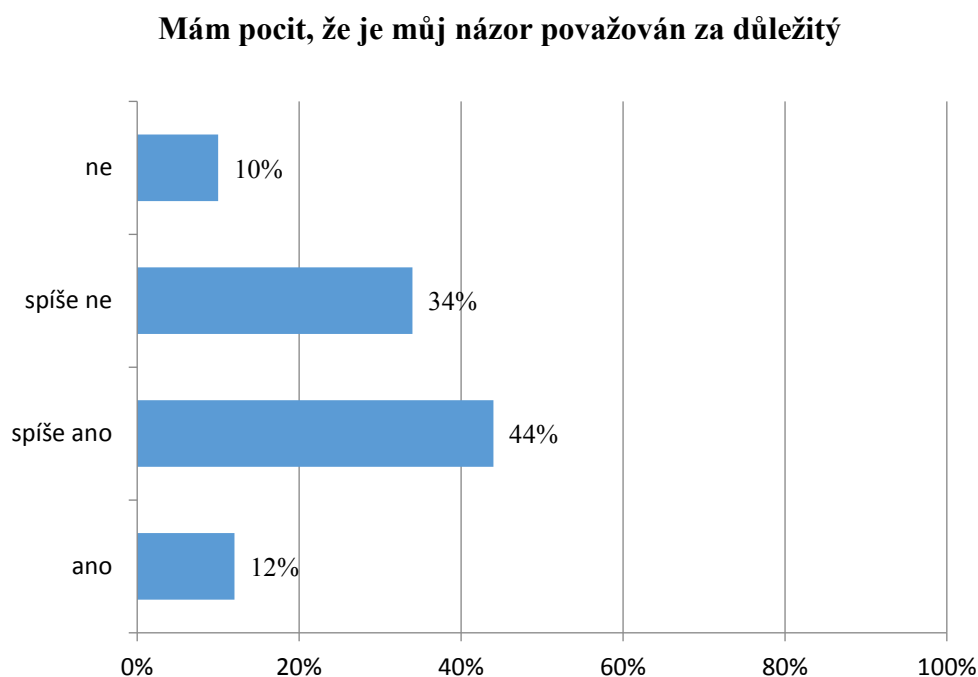
Cílem tohoto tvrzení bylo zjistit, do jaké míry zaměstnanci vnímají, že je jejich názor považován ve společnosti za důležitý. Ano odpovědělo 6 (12%) zaměstnanců, spíše ano 22 zaměstnanců (44%), 17 (34%) odpovědělo spíše ne, 5 (10%) zaměstnanci odpověděli ne.

*Tabulka č. 5.7*

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %
<b>ano</b>	6	12%
<b>spíše ano</b>	22	44%
<b>spíše ne</b>	17	34%
<b>ne</b>	5	10%
<b>Σ</b>	50	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf 5.7



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **Tvrzení č. 8: Se svými spolupracovníky mám pozitivní vztahy**

Tvrzení č. 8 se zabývalo tím, jak zaměstnanci vnímají vztahy se svými kolegy. Kladně se odpověděla většina zaměstnanců 27 (54%) zaměstnanců zvolilo odpověď ano, 19 (38%) zaměstnanců odpovědělo spíše ano, 2 zaměstnanci (4%) uvedli odpověď spíše ne a 2 (4%) ne.

Tab. 5.8

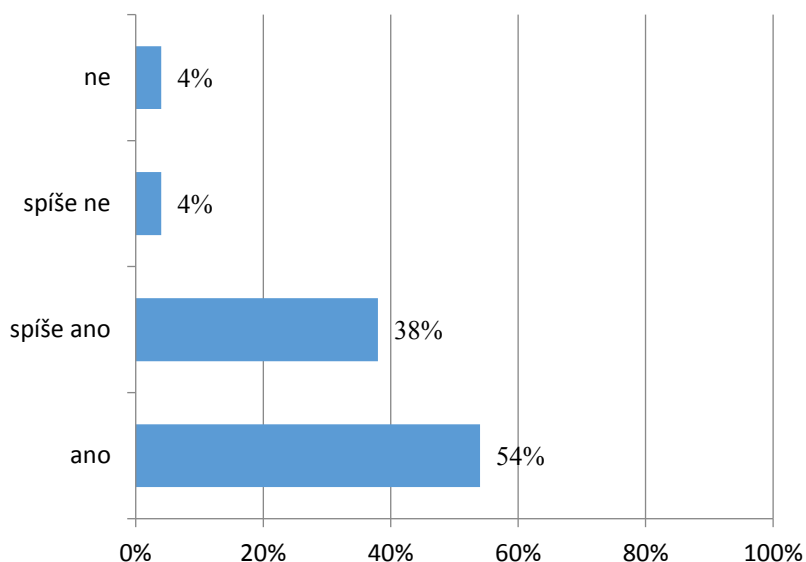
	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %
<b>ano</b>	27	54%
<b>spíše ano</b>	19	38%
<b>spíše ne</b>	2	4%
<b>ne</b>	2	4%
<b>Σ</b>	50	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování*



Graf č. 5.8

**Se svými spolupracovníky mám pozitivní vztahy**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tvrzení č. 9: Mám pocit, že můj nadřízený se o mě zajímá také jako o člověka**

S tímto tvrzením souhlasila převážná část zaměstnanců: 25 (50%) zaměstnanců odpovědělo ano, 18 (36%) zaměstnanců uvedlo odpověď spíše ano, 4 (8%) zaměstnanci spíše nesouhlasili s tímto tvrzením, 3 (6%) zaměstnanci uvedli odpověď ne. Zaměstnanci, kteří vybrali odpověď ne, měli zdůvodnit výběr své odpovědi z nabídky odpovědí:

- Nemá na mě dostatek času,
- Nenaslouchá mým potřebám,
- Jiné (uved'te).

Zaměstnanci, kteří vybrali zápornou odpověď, uvedli, jako důvod své odpovědi nemá na mě dostatek času (2) a nenaslouchá mým potřebám (1).

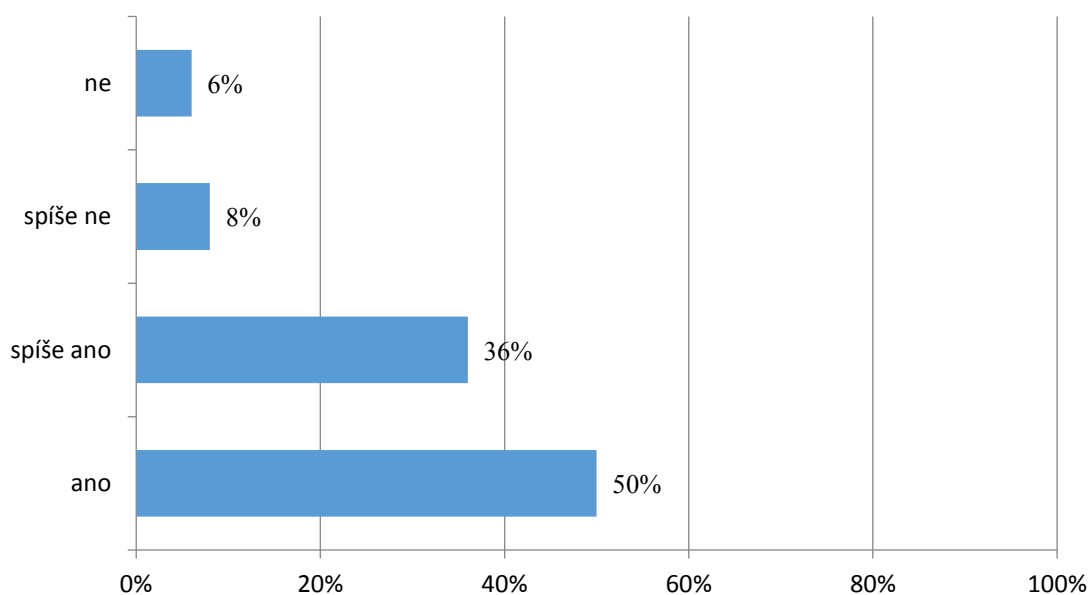
Tab. 5.9

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %
<b>ano</b>	25	50%
<b>spíše ano</b>	18	36%
<b>spíše ne</b>	4	8%
<b>ne</b>	3	6%
<b>Σ</b>	50	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.9

**Mám pocit, že můj nadřízený se o mě zajímá také jako o člověka**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tvrzení č. 10: V posledních šesti měsících se mnou někdo mluvil o mém pracovním pokroku**

Z výsledků je patrné, že v rámci tohoto tvrzení odpověděla větší část zaměstnanců záporně: 9 (18%) zaměstnanců odpovědělo spíše ne, 13 (26%) zaměstnanců ne, 13 (26%) zaměstnanců vybralo odpověď spíše ano a 15 (30%) zaměstnanců odpověď ano.

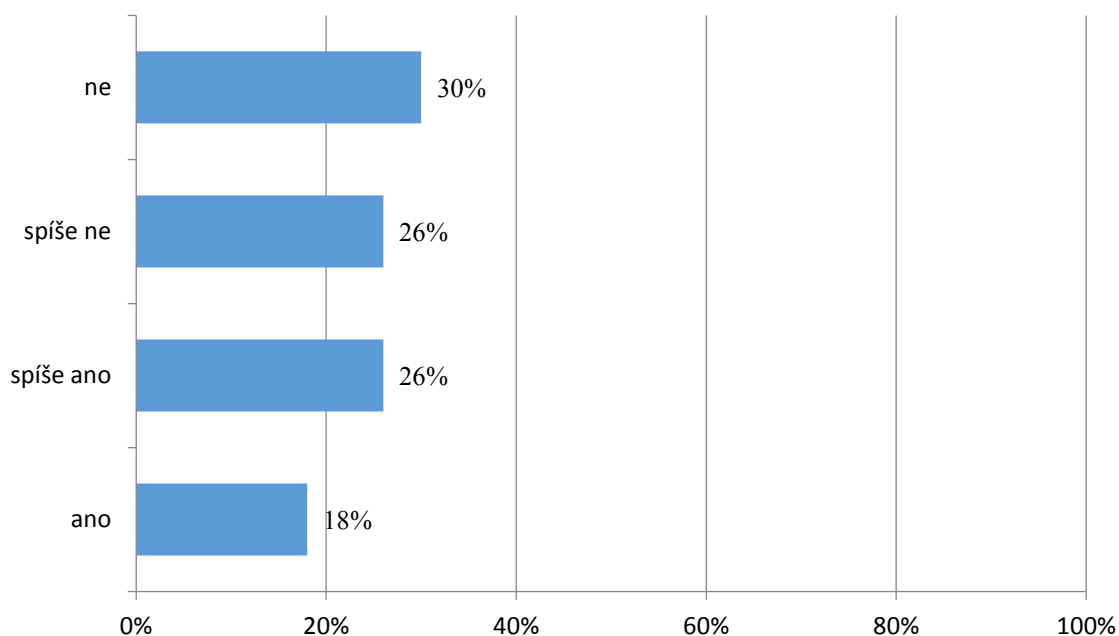
*Tab. 5.10*

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %
<b>ano</b>	9	18%
<b>spíše ano</b>	13	26%
<b>spíše ne</b>	13	26%
<b>ne</b>	15	30%
<b>Σ</b>	50	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Graf č. 5.10*

**V posledních šesti měsících se mnou někdo mluvil o mém pracovním pokroku**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Tvrzení č. 11: V minulém roce jsem měl v práci příležitost učit se a růst**

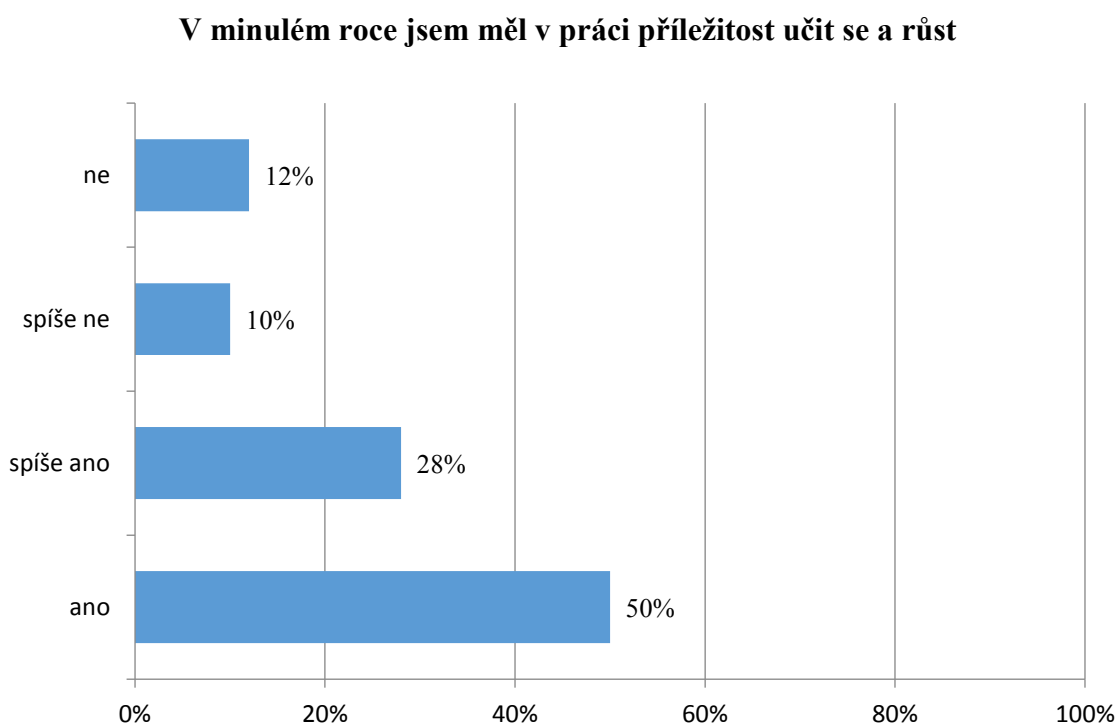
V rámci tvrzení č. 11 se 25 (50%) zaměstnanců domnívá, že v minulém roce se měli v práci příležitost učit se a růst, 14 (28%) zaměstnanců zvolilo odpověď spíše ano, 5 (10%) vybralo odpověď spíše ne a 6 (12%) zaměstnanců odpovědělo ne.

*Tab. 5.11*

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %
<b>ano</b>	25	50%
<b>spíše ano</b>	14	28%
<b>spíše ne</b>	5	10%
<b>ne</b>	6	12%
<b>Σ</b>	50	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Graf č. 5.11*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Tvrzení č. 12: S výší své mzdy jsem spokojený**

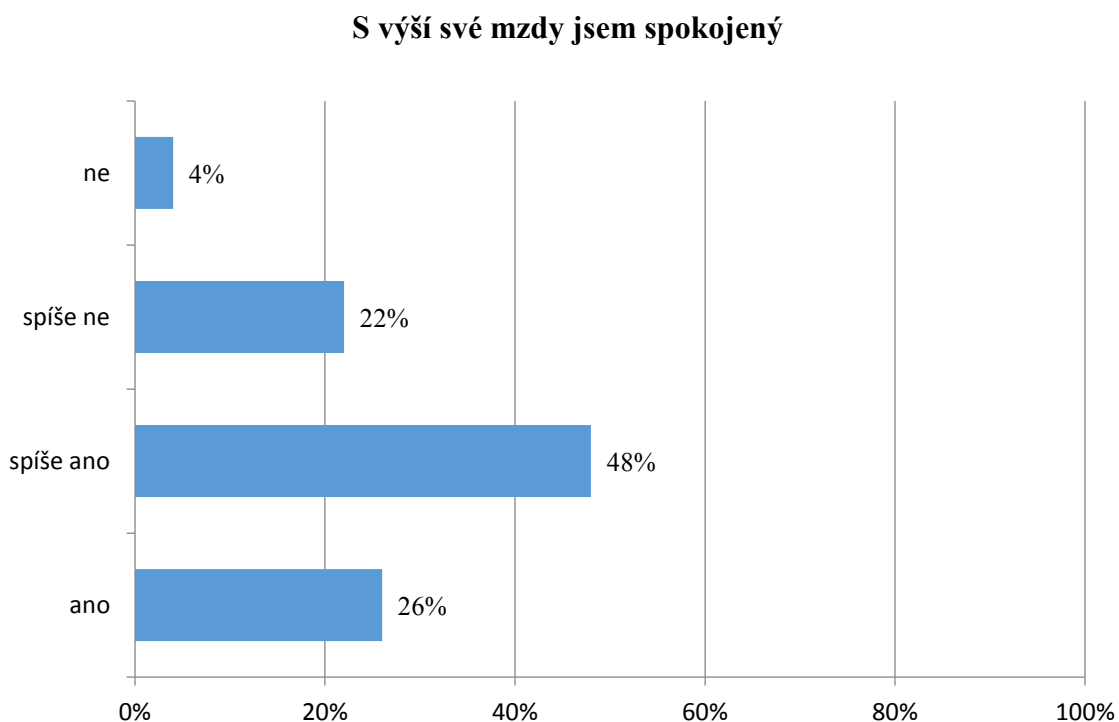
Na tvrzení ohledně spokojenosti zaměstnanců se svou mzdou odpovědělo 13 zaměstnanců (26%) ano, 24 (48%) zaměstnanců spíše ano, 11 zaměstnanců (22%) spíše ne a 2 (4%) zaměstnanci vybrali odpověď ne.

*Tabulka č. 5.12*

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %
<b>ano</b>	13	26%
<b>spíše ano</b>	24	48%
<b>spíše ne</b>	11	22%
<b>ne</b>	2	4%
<b>Σ</b>	50	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Graf č. 5.12*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Tvrzení č. 13: V posledním týdnu jsem získal uznání nebo ocenění**

Zde odpovědělo ano 18 (36%) zaměstnanců, spíše ano 9 (18%) zaměstnanců, spíše ne uvedlo jako odpověď 8 (16%) zaměstnanců a častou odpovědí bylo ne, kterou uvedlo 15 zaměstnanců (30%).

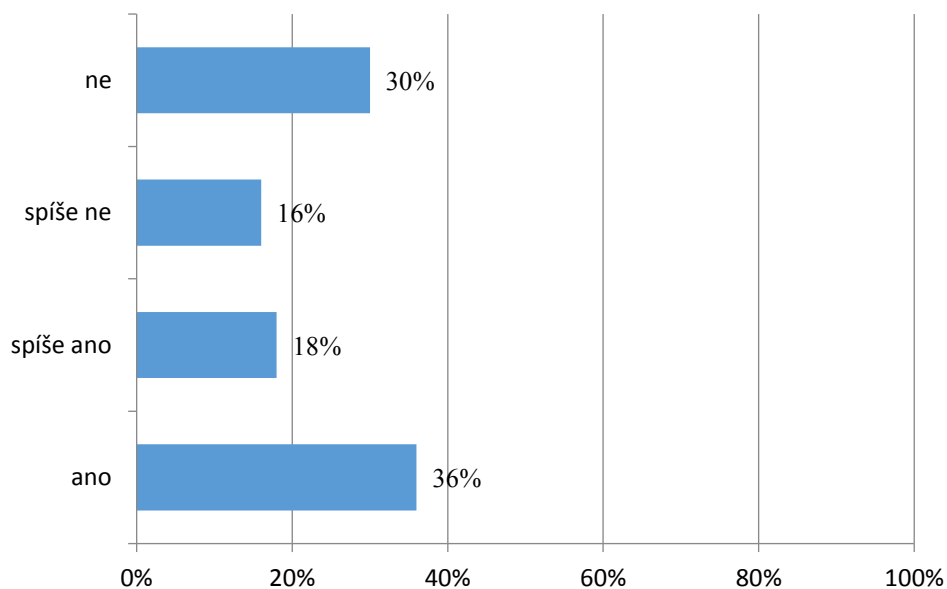
*Tab. 5.13*

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí v %
<b>ano</b>	18	36%
<b>spíše ano</b>	9	18%
<b>spíše ne</b>	8	16%
<b>ne</b>	15	30%
<b>Σ</b>	50	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Graf č. 5.13*

### **V posledním týdnu jsem získal uznání nebo ocenění**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **Tvrzení č. 14: Zaměstnanecké výhody, které mi společnost nabízí, odpovídají mým potřebám**

Tvrzení č. 14 se zaměřovalo na spokojenost se stávajícími zaměstnaneckými výhodami. V případě, že zaměstnanci vyjádřili, že se současným zaměstnaneckými výhodami spokojení nejsou, byli vyzváni, aby uvedli, jakou zaměstnaneckou výhodu by uvítali. Typ zaměstnanecké výhody mohli vybrat z uvedené nabídky, která zahrnovala:

- Týden dovolené navíc,
- Příspěvek na dovolenou,
- Příspěvek na zdravotní péči,
- Příspěvek na volnočasové aktivity (sport, kultura),
- Příspěvek na penzijní připojištění,
- Sick days (krátkodobé zdravotní volno),
- Free days (volno pro zařizování),
- Jiné (uved'te).

V rámci tvrzení č. 14 uvedlo 19 (38%) zaměstnanců odpověď ano, 21 zaměstnanců (42%) spíše ano, 5 zaměstnanci (10%) spíše ne, 5 zaměstnanců (10%) odpovědělo ne. Zaměstnanci, kteří vybrali odpověď ne, dále uvedli, že by preferovali jiné zaměstnanecké výhody, např. týden dovolené navíc (5), příspěvek na dovolenou (4), příspěvek na zdravotní péči (2), příspěvek na volnočasové aktivity (1), příspěvek na penzijní připojištění (3) free days (1), jiné (1): cestovné do práce.

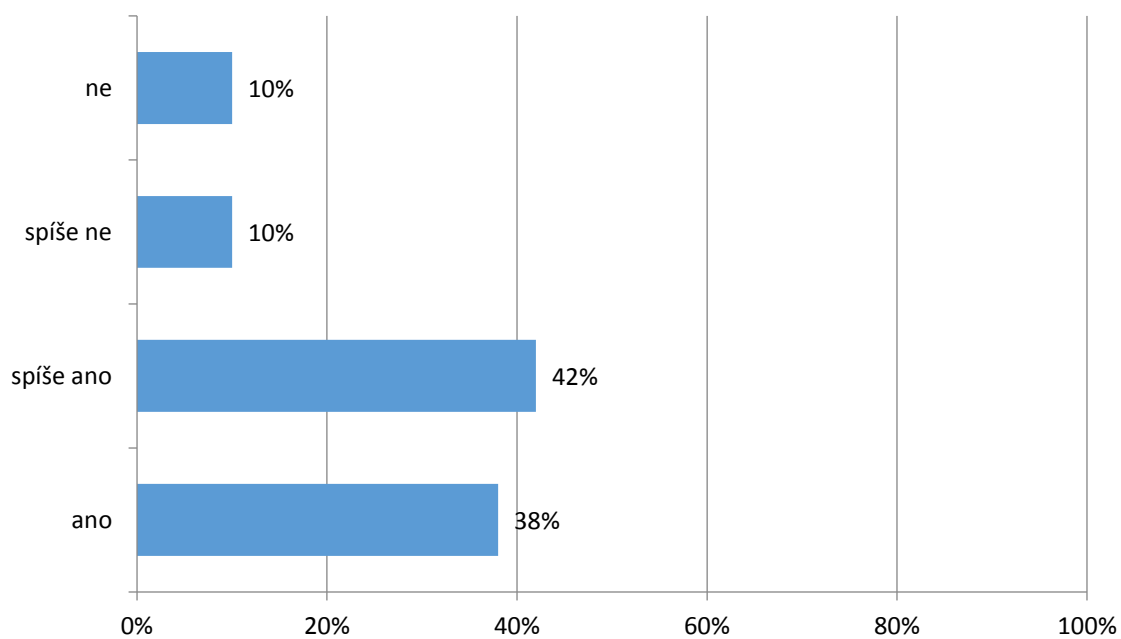
*Tab. 5.14*

	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Podíl odpovědí v %</b>
<b>ano</b>	19	38%
<b>spíše ano</b>	21	42%
<b>spíše ne</b>	5	10%
<b>ne</b>	5	10%
<b>Σ</b>	50	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Graf č. 5.14*

**Zaměstnanecké výhody, které mi společnost nabízí, odpovídají mým potřebám**



*Zdroj: Vlastní zpracování*



### 5.13 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V první části dotazníkového šetření se zaměstnanci vyjadřovali ke spokojenosti s pracovními podmínkami. Pracovní podmínky na odpovídající úrovni jsou základní podmínkou pro podávání kvalitního pracovního výkonu zaměstnanců. Je zřejmé, že v případě nedostatečných pracovních podmínek nemohou zaměstnanci podávat požadovaný pracovní výkon. Vhodnými pracovními podmínkami a také tendencí k jejich zlepšování, dává společnost najevo, že si svých zaměstnanců váží. Výsledek v této oblasti ukázal, že zaměstnanci své podmínky hodnotí kladně (86%).

Rovnováha mezi pracovním a osobním je důležitou podmínkou pracovní spokojenosti zaměstnanců. Také u tohoto tvrzení lze říci, že většina zaměstnanců dosahuje rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (78%).

Pozitivních výsledků bylo dosaženo také v oblasti, která se zaměřovala na samotnou práci zaměstnanců. Téměř všichni zaměstnanci společnosti se vyslovili, že svou současnou práci vnímají jako podnětnou a zajímavou (96%). Podnětnost a zajímavost jsou důležitými faktory, které ovlivňují celkový vztah zaměstnanců ke své práci.

Kladných výsledků (82%) bylo dosaženo také u tvrzení zabývajících se vnímáním míry nezávislosti při plnění pracovních úkolů. Získané výsledky vyjadřují, že zaměstnanci mají příležitost při své práci uplatňovat vlastní postupy a provádět sebekontrolu, což je všeobecně považováno za přínosné, neboť tyto skutečnosti mohou ovlivňovat přístup zaměstnanců k práci.

Většina zaměstnanců (96%) uvedla, že souhlasí s tvrzením, které se zabývalo tím, zda ví, co se od nich v práci očekává. Tento výsledek je předpokladem pro to, aby zaměstnanci pochopili souvislost mezi svou prací a cíli společnosti.

Výsledky týkající se kvality komunikace ve společnosti jak ze strany nadřízených, tak se strany spolupracovníků dosáhly poměrně dobré úrovně, kladně se vyjádřilo (78%) zaměstnanců.

Další z tvrzení se zabývalo tím, zda si zaměstnanci myslí, že je ve společnosti jejich názor považován za důležitý. Získané výsledky u tohoto tvrzení již nebyly tak přesvědčivé, neboť s tímto tvrzením souhlasilo méně zaměstnanců (56%), než tomu bylo v předchozích výsledcích.

Velmi dobrých výsledků bylo dosaženo u tvrzení týkajících se úrovně vztahů mezi spolupracovníky. Téměř všichni zaměstnanci se zde vyjádřili kladně (92%).

Dotazníkové šetření zahrnovalo také tvrzení, u něhož zaměstnanci měli vyjádřit, zda mají pocit, že se o ně nadřízený zajímá nejen jako o pracovníka, ale také jako o člověka. Výsledky dosáhly velmi dobré úrovně (86%). Kvalitní vedení a přímí nadřízení se nesnaží pouze o dosahování cílů společnosti, ale měli by rovněž projevovat péči a zájem o své zaměstnance a uplatňovat individuální přístup.

Předposlední část dotazníkového šetření se věnovala vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Zde měli zaměstnanci vyjádřit svůj názor, zda v posledních měsících s nimi někdo mluvil o jejich pracovním pokroku. Příležitost k rozvoji a růstu je pro mnohé zaměstnance významným zdrojem motivace k práci. K tomuto tvrzení se kladně vyjádřila méně než polovina zaměstnanců (44%).

Další výrok se zabýval tím, zda si zaměstnanci myslí, že mají příležitosti k učení a růstu. Získané výsledky v rámci tohoto tvrzení lze hodnotit pozitivně, kladně se vyjádřilo (78%).

Poslední část dotazníkového šetření se zabývala hodnocením a odměňováním zaměstnanců. V rámci této části měli zaměstnanci vyjádřit spokojenost se svým současným mzdovým ohodnocením. Převážná část se vyjádřila k tomuto tvrzení kladně (74%). Vnímají-li zaměstnanci svou mzdu jako konkurenceschopnou a vnímají-li odměňování uvnitř podniku jako spravedlivé, je pravděpodobné, že tato skutečnost bude mít vliv na jejich pracovní výkon.

V rámci předposledního tvrzení se zaměstnanci vyjadřovali ke skutečnosti, zda byli během posledních dnů oceněni za dobrou práci. Je všeobecně známo, že pro některé zaměstnance je ocenění práce významnou formou odměny. S tímto tvrzením souhlasila přibližně polovina zaměstnanců (54%).

Prostřednictvím posledního tvrzení byla zjišťována spokojenost zaměstnanců se stávajícími zaměstnaneckými výhodami. Se současnými zaměstnaneckými výhodami je spokojena většina zaměstnanců (80%). Považují-li zaměstnanci zaměstnanecké výhody za dobré, významně tato skutečnost přispívá k jejich oddanosti vůči společnosti.

### **Shrnutí praktické části**

Z informací získaných v praktické části této práce vyplývá, že převážná část zaměstnanců hodnotí většinu aspektů, které souvisí s jejich prací, pozitivně. Domnívám se, že významným indikátorem pro hodnocení úrovně angažovanosti zaměstnanců je skutečnost, že převážná část zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření, která realizovala společnost,

uvedla, že nemá v úmyslu v následujících letech společnost opustit, do své práce se těší a jsou ochotni se dále vzdělávat a rozvíjet.

Za jeden nejvýznamnějších indikátorů angažovanosti zaměstnanců, lze považovat také vysokou míru kladných odpovědí u tvrzení, zda považují svou práci jako podnětnou a zajímavou. Kladný vztah k vykonávané práci bývá obvykle doprovázen kladnými emocemi a často souvisí s vnitřní motivací člověka. Příkladem kladných emocí bývá vysoká míra energie při práci, vyšší míra psychické odolnosti při plnění pracovních úkolů či osobní zájem o danou oblast.

Dále se domnívám, že v rámci hodnocení angažovanosti hraje významnou roli vyjádření zaměstnanců ohledně pozitivních vztahů se svými spolupracovníky. Od práce v přátelském kolektivu lze očekávat, že se jeho členové navzájem podporují, respektují a inspirují. Pozitivní vztahy se svými spolupracovníky patří k významným předpokladům, aby se zaměstnanci ve své práci cítili dobře. Přátelský kolektiv a dobrá atmosféra přispívají velkou měrou k angažovanosti zaměstnanců.

Za významná považují také výsledek u tvrzení, v rámci kterého zaměstnanci vyjádřili souhlas, z něhož vyplývá zájem nadřízeného o své podřízené. Angažovanost zaměstnanců bývá ve značné míře ovlivňována také přístupem nadřízených. Pociťují-li zaměstnanci zájem nadřízeného vůči své osobě, uvědomují-li si nadřízení silné i slabé stránky svých podřízených a dokážou-li s nimi vhodně pracovat, jednají s podřízenými spravedlivě a s respektem, lze předpokládat, že tyto skutečnosti budou mít pozitivní dopad na angažovanost zaměstnanců.

Na rozdíl od výše uvedeného, je potřeba zmínit, že méně dobrých výsledků bylo dosaženo u tvrzení, které se zabývalo tím, zda mají zaměstnanci pocit, že je jejich názor ve společnosti považován za důležitý. Možnost vyjádřit své názory a zejména možnost podílet se v určité míře na fungování společnosti, vzbuzuje v zaměstnanci pocit zapojení se a důležitosti.

Podobných výsledků bylo dosaženo také v rámci vzdělání a rozvoje, kdy se poměrně velká část zaměstnanců vyjádřila, že s nimi nikdo v posledních měsících nejednal o jejich pracovním pokroku.

Méně uspokojivých výsledků, bylo dosaženo také u tvrzení, které souviselo s oceňováním práce a udělováním pochval za dobře odvedenou práci.

Domnívám se, že získané výsledky svědčí jak o podpoře angažovanosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, tak i o angažovanosti ze strany zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření upozornily také na možné překážky, které by z dlouhodobého hlediska mohly bránit rozvoji angažovanosti.

## 6 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků, které byly získány v praktické části, je v této kapitole předloženo několik návrhů k diskuzi, jež by mohly vést k podpoře a rozvoji angažovanosti zaměstnanců.

### Poskytování pravidelné zpětné vazby

K poskytování zpětné vazby zaměstnancům využíváno neformálního hodnocení, které je realizováno dle potřeby. Ve společnosti jsou v současné době zaměstnáni zaměstnanci tzv. generací Baby Boomers, X, Y a Z, přičemž každá z těchto generací vyžaduje jiný přístup k řízení.

Domnívám se, že k podpoření angažovanosti zaměstnanců, by bylo přínosné zavést systematické formální poskytování zpětné vazby uskutečňované formou rozhovorů. Zpětná vazba je jedním z nástrojů, který s sebou nese celou řadu pozitivních efektů. Jedná se o účinný nástroj řízení pracovního výkonů zaměstnanců, pomáhá propojovat individuální i organizační cíle, poskytuje podklady pro odměňování, apod. Poskytování zpětné vazby by se mělo stát prostředkem oboustranné komunikace, tzn., že zaměstnanci by měli být do tohoto procesu aktivně zapojováni. Do pravidelného poskytování zpětné vazby, by měli být zainteresováni zejména vedoucí zaměstnanci podporováni vedením společnosti. K tomu, aby bylo poskytování zpětné vazby co nejefektivnější, je vhodné předem prodiskutovat a sestavit relevantní kritéria hodnocení zaměstnanců. Tato kritéria by měla být zaměřena jednak na výsledky práce a dále také na chování zaměstnance a to jak ve vztahu k plnění pracovních úkolů, tak ve vztahu k ostatním spolupracovníkům a v neposlední řadě také k osobním charakteristikám zaměstnance. Domnívám se, že by bylo vhodné mezi kritéria hodnocení zavést také kritéria související s angažovaným chováním. Vybraná kritéria by měla být zpracována do standardizovaného formuláře, avšak vždy s ohledem na potřeby daného pracovního místa. Důležitým krokem při zavádění procesu hodnocení je odborné proškolení hodnotitelů, kteří by měli být seznámeni, jakým způsobem by měla být zajišťována zpětná vazba, jakých chyb by se při hodnocení měli vyvarovat, apod. Proces poskytování zpětné vazby by měl být co nejjednodušší, pečlivě připravený a s co nejnižší administrativní zátěží. Součástí přípravy by mělo být i včasné informování zaměstnanců o termínu konání rozhovorů, aby měli dostatek času se na pohovor připravit. Výstupem celého procesu by měl být záznam obsahující identifikační údaje o zaměstnanci, dohodnuté cíle na následující období a uvedení termínu jejich splnění. Hodnotící pohovory doporučuji provádět 2x ročně, optimální délka rozhovoru, by se měla pohybovat okolo 45 min. Doporučuji, aby při

vyhodnocování výsledků byla zajištěna spolupráce vedoucích pracovníků a vedení společnosti.

### **Ocenění a pochvala za odvedení dobré práce**

Pochvala a ocenění dobře odvedené práce je považována za vysoce účinný způsob, jak pozitivně motivovat zaměstnance a pracovní týmy k vyšším výkonům z dlouhodobého hlediska. V případě chybějícího ocenění se u zaměstnanců mohou objevit pocity nespokojenosti a snížení pracovní výkonnosti.

V souvislosti s rozvojem angažovanosti zaměstnanců se domnívám, že je důležité, aby vedoucí zaměstnanci dbali na oceňování dobře odvedené práce. Při udělování pochvaly je důležité dodržet několik obecných zásad.

Pochvala by měla být správně načasovaná, jako nejvhodnější se ukázalo, oceňovat práci bezprostředně po jejím dokončení tzn. po splnění či předání úkolu apod., neboť s rostoucím časovým odstupem může účinnost pochvaly klesat. Je známo, že pochvala udělená veřejně, bývá účinnější. Pochvala by měla být pokud možno co nejkonkrétnější, vedoucí pracovník by měl také zmínit, jak daný úkol přispěl k dosažení cílů celé společnosti. Za vhodný způsob ocenění práce považuji také zveřejnění nejlepších zaměstnanců ve firemním časopise, který vychází každý měsíc.

### **Zvýšení efektivity komunikace**

K interní komunikaci je využíváno několika způsobů. Jedná se o zejména o osobní komunikaci, komunikaci prostřednictvím vnitropodnikového portálu a serveru, e-mailovou a telefonickou komunikaci. Jednou ročně se také koná porada celé společnosti.

Sdílení informací jak na horizontální, tak na vertikální úrovni, v dostatečné kvalitě a včas, je důležitým faktorem pro to, aby pracovníci mohli plnit své úkoly a bylo dosaženo zabezpečování dlouhodobých cílů společnosti. Nedostatky v komunikaci mohou výrazně bránit efektivitě procesů ve společnosti, dobrá úroveň informovanosti má dopad na motivaci zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplynuly výsledky poukazující na nižší informovanost zaměstnanců, která se projevuje jak na horizontální, tak na vertikální úrovni. Z informací v praktické části je zřejmé, že společnost se snaží o podporu interní komunikace, což dokazuje např. zavedení zjednodušeného vnitropodnikového portálu či pravidelné vydávání firemního časopisu.

Komunikace je procesem, který vyžaduje neustálé zlepšování jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany vedení.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnanci nepocítují, že by jejich názor byl považován za důležitý. Vedoucí pracovníci se měli dlouhodobě snažit o atmosféru podporující otevřenou komunikaci, měli by vytvářet a podporovat prostředí, ve kterém jsou názory zaměstnanců vítány. Nejedná se však pouze o možnost sdělit názory, ale především o snahu zapojovat zaměstnance do fungování společnosti tím, že získané názory či připomínky budou promítány do rozhodnutí. Důležitost vedoucích pracovníků při rozvoji angažovanosti u zaměstnanců je velmi vysoká, neboť právě tito zaměstnanci přicházejí se zaměstnanci do kontaktu nejčastěji.

Na základě výše uvedených informací navrhuji, aby se zaměstnanci zúčastnili odborného školení zaměřeného na zvýšení úrovně komunikačních schopností, jež by se mělo zabývat problematikou aktivního naslouchání, odstranění komunikačních bariér, apod. Toto školení navrhuji vybrat s ohledem na odlišné potřeby jednotlivých skupin zaměstnanců (vedoucí pracovníci a zaměstnanci).

### **Úprava zaměstnaneckých výhod**

Na základě dotazníkového šetření navrhuji také prodiskutovat možnost zavedení dovolené v délce 5 týdnů za kalendářní rok, namísto dosavadních 4 týdnů dovolené. Tuto zaměstnaneckou výhodu bych navrhovala zavést v souvislosti s odpracovaným počtem let u dané společnosti, např. u zaměstnanců zaměstnaných ve společnosti déle než 2 roky.

Druhým návrhem v rámci úpravy zaměstnaneckých výhod je zvážení možnosti zavedení bonusu ve formě příspěvku na dovolenou. Příspěvek na dovolenou je v případě nepeněžního plnění pro zaměstnance osvobozený příjem, pro zaměstnavatele nedaňový náklad. Maximální výše osvobozeného příspěvku pro zaměstnance, je 20. 000 Kč za zdaňovací období. Poskytovat příspěvek na dovolenou je možné nejen zaměstnancům pracujícím na hlavní pracovní poměr, ale také zaměstnancům zaměstnaných na dohody mimo pracovní poměr. V případě využití možnosti poskytování příspěvku na dovolenou považuji za přínosné, aby byl tento příspěvek dostupný všem zaměstnancům, ale byl vázán na ocenění dlouhodobého nadstandardního pracovního výkonu. Všichni zaměstnanci by měli být seznámeni s podmínkami poskytování tohoto příspěvku. S ohledem na skutečnost, že týden dovolené navíc je však považován za jeden z finančně nejnáročnějších zaměstnaneckých benefitů, doporučuji zvážit případné zavedení některé z uvedených zaměstnaneckých výhod s ohledem na finanční možnosti společnosti.

## **Pravidelné hodnocení angažovanosti zaměstnanců**

Z toho důvodu, že společnost považuje angažovanost zaměstnanců z dlouhodobého pohledu za žádoucí stav, doporučuji pravidelně sledovat a vyhodnocovat angažovanost zaměstnanců. Pro úspěšnost tohoto procesu je zásadní spolupráce vedení společnosti, vedoucích pracovníků a personalistky.

Doporučuji úpravu stávajícího dotazníku společnosti a zavedení pravidelného dotazníkového šetření, které by mělo sloužit k včasnému odhalení případných nedostatků, jež by mohly v dlouhodobém časovém horizontu negativně působit na angažovanosti zaměstnanců. Za optimální považuji toto dotazníkové šetření realizovat jednou ročně, za vhodné období považuji např. konec roku, který bývá v mnoha považován za bilanční období. Postup pravidelného hodnocení angažovanosti by se měl skládat z několika dílčích kroků. První krok by měl spočívat ve sběru dat, kterému by mělo předcházet seznámení zaměstnanců s účelem dotazníkového šetření, distribuce dotazníků vedoucími pracovníky a administrativní podpora ze strany personalistky. Následujícím krokem by mělo být vyhodnocení získaných výsledků. S přihlédnutím k současnému přístupu řízení lidských zdrojů ve společnosti doporučuji, aby se vyhodnocováním zabývalo vedení společnosti. Dalším krok by se měl věnovat srovnání získaných výsledků s ostatními ukazateli (např. z evidence záznamů o fluktuaci a absenci zaměstnanců, s údaji o úrazovosti zaměstnanců, se spokojenosti zákazníků apod.) S výsledky dotazníkového šetření by měli být zaměstnanci seznámeni všichni zaměstnanci, např. na firemní poradě, konané na konci roku. Nezbytným krokem pro rozvoj angažovanosti zaměstnanců, je na základě získaných výsledků vytvoření plánu, jehož součástí by měly být případné návrhy opatření, které povedou odstranění konkrétních překážek spolu s uvedením termínu splnění a odpovědných osob. Nezbytným krokem je zpětná kontrola.

## 7 Závěr

Angažovanost zaměstnanců je nejen novým, ale také velmi komplexním tématem, které nabízí v mnoha směrech nový pohled na řízení lidských zdrojů. Vzhledem k pravděpodobné souvislosti mezi angažovaností zaměstnanců a hospodářskými výsledky, lze očekávat, že zájem ze strany společností o angažovanost zaměstnanců, se bude v budoucnosti zvyšovat.

Je pravděpodobné, že budou-li chtít společnosti získat a udržet angažované zaměstnance, budou muset věnovat zvýšenou pozornost faktorům, které angažovanost zaměstnanců ovlivňují, což lze považovat za nelehký úkol.

Teoretická část této práce byla zaměřena na teoretická východiska angažovanosti. V této části byly také vymezeny jednotlivé složky, které s angažovaností zaměstnanců úzce souvisí. Podrobněji byl vysvětlen význam motivace, oddanosti, občanského chování a pracovní spokojenosti pro pracovní výkon a angažovanost zaměstnanců a dále byl také objasněn význam angažovaných zaměstnanců pro společnosti. V závěru teoretické části byly představeny nejvýznamnější modely angažovanosti a způsoby měření.

V rámci praktické části byla nejprve charakterizována společnost Ing. Daniel Kozel – DK1 a následovala analýza současné úrovně angažovanosti zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení úrovně angažovanosti zaměstnanců vybrané společnosti.

Po vyhodnocení informací, které byly získány v praktické části této diplomové práce a výsledků dotazníkového šetření, byly předloženy návrhy a doporučení, která jsou zaměřena na zavedení poskytování pravidelné zpětné vazby zaměstnancům, oceňování pracovního výkonu zaměstnanců, zvýšení efektivity komunikace ve společnosti a úpravu zaměstnaneckých výhod. Předložené návrhy by měly vést k zvýšení úrovně angažovanosti zaměstnanců této společnosti.



## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephan TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BAKKER, B. Arnold and Michael P. LEITER. *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, 2010. ISBN: 978-1-84169-736-9.
3. BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2017. ISBN: 978-80-7261-239-0.
4. BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
5. BLÁHA, J. et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
6. GALLUP. COM *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. [online]. [cit. 18. 2. 2018]. Dostupné z: <http://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.  
HAJZLER, T. *Peníze nebo život*. Praha: Peoplecomm, 2012. ISBN 978-80-904890-3-5
7. HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
8. KIROVOVÁ, I. *Organizační chování*. 1. díl. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3845-8.
9. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. MPSV.CZ *Zákon 262/2006*. [online]. [cit. 27. 2. 2018]. Dostupné z <https://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>
11. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
12. ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN-80-246-0448-5.
13. TRUSS, Catherine et al.: *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Taylor & Francis, 2014. ISBN: 978-0-415-65742-6.
14. *Interní materiály společnosti*

## **Seznam zkratk**

Č. - číslo

Obr. - obrázek


Tab. - tabulka

### **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 27. 4. 2018

  
.....  
Bc. Michaela Hlaváčová

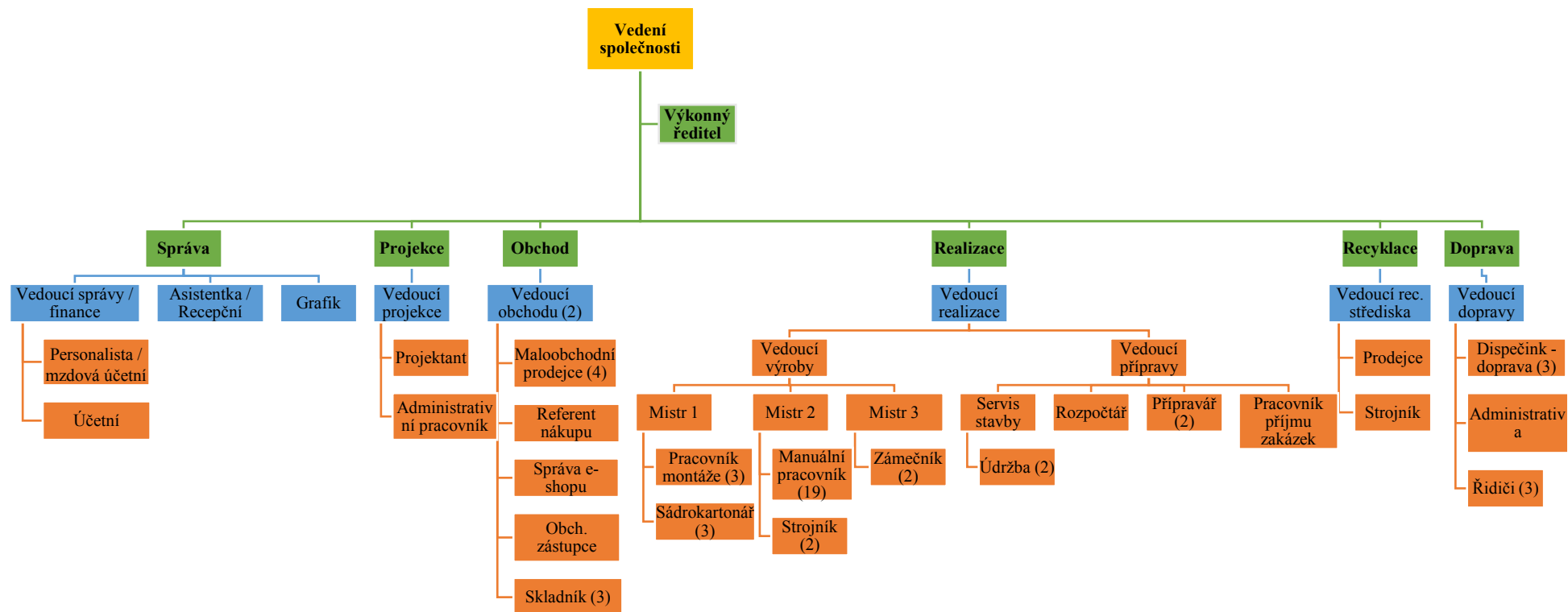
## **Seznam příloh**

Příloha číslo 1 – Organizační struktura společnosti Ing. Daniel Kozel – DK 1

Příloha číslo 2 – Dotazník – Zhodnocení úrovně angažovanosti vybrané společnosti

## Přílohy

### Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti Ing. Daniel Kozel – DK 1



Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

## **Příloha č. 2**

### **Dotazník – Zhodnocení úrovně angažovanosti zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Hlaváčová a studuji 5. ročník Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, obor Ekonomika a management. Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila Zhodnocení úrovně angažovanosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Součástí práce je i tento anonymní dotazník. Ráda bych Vás tímto požádala o jeho vyplnění. Získané výsledky budou předány majiteli společnosti.

Předem Vám velmi děkuji za Vaši ochotu a čas.

Michaela Hlaváčová

---

Zde, prosím, zakroužkujte informace o sobě:

**Žena              Muž**

**U této společnosti jsem zaměstnána / zaměstnán v období:**

- a) Do 1 roku
  - b) 1 – 3 roky
  - c) 3 – 5 let
  - d) 5 let a více
- 

**Ke každému z následujících tvrzení vyberte jednu odpověď, kterou zakroužkujete:**

#### **Pracovní prostředí**

**1. Podmínky, které pro svou práci mám, mi vyhovují:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

Pokud jste na tuto otázku **odpověděli ne**, zakroužkujte či uveďte, prosím, také důvod této odpovědi:

a) Uvítala / uvítal bych jiné vybavení, např.:

.....

b) Neodpovídající stav zařízení/náradí, které ke své práci používám

c) Uvítala / uvítal bych práci s moderními technologiemi

d) Špatná dodávka materiálu

e) Časová tíseň

- f) Přetíženost úkoly
- g) Příliš dlouhá práce bez přestávky
- h) Nerovnoměrné rozložení práce
- i) Jiné:.....

**2. Dosahuji rovnováhy mezi mým pracovním a mimopracovním životem:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

Pokud jste na tuto otázku **odpověděli ne**, zakroužkujte či uveďte, prosím, také důvod této odpovědi:

- a) Vysoká míra fyzické zátěže v zaměstnání
- b) Vysoká míra psychické zátěže v zaměstnání
- c) Nevyhovuje mi rozvržení pracovní doby
- d) Přesčasy
- e) Jiné:.....

**Práce**

**3. Svou práci považuji za podnětnou a zajímavou:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**4. Při plnění mých pracovních úkolů je mi dána určitá míra nezávislosti:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**Komunikace a spolupráce**

**5. Vím, co se ode mě v práci očekává:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**6. Mám dostatek informací, které ke své práci potřebuji:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

Pokud jste na tuto otázku **odpověděli ne**, zakroužkujte či uveďte, prosím také důvod této odpovědi:

- a) Nedostatečná komunikace ze strany mých kolegů
- b) Nedostatečná komunikace mého přímého nadřízeného
- c) Jiné:.....

**7. Mám pocit, že můj názor je považován za důležitý:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**Vztahy a atmosféra na pracovišti**

**8. Se svými spolupracovníky mám pozitivní vztahy:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**9. Mám pocit, že můj nadřízený se o mě zajímá také jako o člověka:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne:

Pokud jste na tuto otázku **odpověděli ne**, zakroužkujte či uveďte, prosím také důvod této odpovědi:

- a) Nemá na mě dostatek času
- b) Nenaslouchá mým potřebám
- c) Jiné.....

**Vzdělávání a rozvoj**

**10. V posledních šesti měsících se mnou někdo mluvil o mém pracovním pokroku:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**11. V minulém roce jsem měl v práci příležitost učit se a růst:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**Hodnocení a odměňování**

**12. S výší své mzdy jsem spokojený:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**13. V posledním týdnu jsem získal uznání nebo ocenění za dobrou práci:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**14. Zaměstnanecké výhody, které mi společnost nabízí, odpovídají mým potřebám:**

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

Pokud jste na tuto otázku **odpověděli ne** a uvítali byste jiné zaměstnanecké výhody, prosím zakroužkujte či uveďte, jaké:

- a) týden dovolené navíc
- b) příspěvek na dovolenou
- c) příspěvek na zdravotní péči
- d) příspěvek na volnočasové aktivity (sport, kultura)
- e) příspěvek na penzijní připojištění
- f) sickdays (krátkodobé „zdravotní volno“)
- e) free days („volno pro zařizování“)
- f) jiné.....

*Zdroj: Vlastní zpracování*